



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Asiakastyytyväisyystutkimus palveluyrityksessä

Somppi, Senni

2016 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Asiakastyytyväisyystutkimus  
palveluyrityksessä

Senni Somppi  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2016

Senni Somppi

**Asiakastyytyväisyystutkimus palvelu yrityksessä**

Vuosi 2016

Sivumäärä 46

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää palvelu yrityksen asiakastyytyväisyyden taso. Tutkimus rajattiin käsittelemään toimeksiantajayrityksen yhden toimialan asiakkaita. Tutkimustuloksien analysoinnissa hyödynnettiin vuonna 2014 toteutetun asiakaskyselyn tuloksia, jotta asiakastyytyväisyyden muutosta ja kehitystä voitiin tutkia.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui palvelun laadusta, palveluodotuksesta, asiakaskokemuksesta ja asiakastyytyväisyydestä. Teorian avulla luotiin pohja tutkimuksen empiirisen osan toteutukseen. Tutkimuksessa pohdittiin, miten asiakkaan kokema palvelun laatu muodostuu odotusten ja kokemusten välisestä suhteesta ja kuinka asiakastyytyväisyys saavutetaan.

Tutkimusaineisto kerättiin kirjallisuuden lisäksi asiakkaille kohdistetun kyselyn avulla. Tutkimus toteutettiin survey-tutkimuksena keväällä 2016. Tutkittavaa kohdetta pyrittiin ymmärtämään mahdollisimman tarkasti ja useasta eri näkökulmasta, joten tutkimuksessa hyödynnettiin kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän lisäksi kvalitatiivista menetelmää. Kyselylomake lähetettiin sähköpostilla 152 asiakasyritykselle. Vastauksia saatiin 27 ja vastausprosentiksi muodostui 18. Tutkimustulosten analysoinnissa hyödynnettiin SurveyPal-ohjelmaa.

Tutkimustulosten perusteella voitiin todeta, että asiakasyritykset ovat hyvin tyytyväisiä yrityksen toimintaan ja sen tarjoamaan henkilöstövuokrauspalveluun. Huomattavia muutoksia kahden vuoden takaisin tutkimustuloksiin ei voitu havaita, mutta mahdollisia kehittämiskohteita voisi olla työntekijäesittelyiden suunnittelu sellaisiksi, joiden avulla työntekijöiden soveltuvuutta toimeksiantajayritykseen voitaisiin paremmin arvioida. Alhaisen vastausprosentin takia ehdotan, että kyselyn rakennetta muokataan ja kyselyä laajennetaan tutkimaan yrityksen toiminnan ja henkilökunnan lisäksi vuokratyöntekijöitä.

Asiasanat: palvelun laatu, palveluodotukset, asiakaskokemus, asiakastyytyväisyys, asiakastyytyväisyystutkimus

Senni Somppi

**Customer satisfaction in a service company**

Year	2016	Pages	46
------	------	-------	----

Aim of this Bachelor's thesis was to research customer satisfaction in the commissioning company. The overall purpose was to explore customer satisfaction and how the quality of service experience is formed. Customer satisfaction within the case company was studied in 2014 and 2015. The research results from this thesis were compared to the results of 2014.

The thesis consists of a theoretical section and an empirical section that deals with the case company. The theoretical framework consists of service, service quality, customer expectations and experience and customer satisfaction. The empirical part focuses on researching customer satisfaction of the case company.

The customer satisfaction study was executed as a quantitative survey in March 2016. The thesis also utilized a qualitative research method. The questionnaires were sent by e-mail to 152 client companies. The data was collected and results were analysed with the help of SurveyPal survey software. The questionnaire reached a total of 27 companies and the response rate was 18 %.

Compared to the research of 2014, no major changes could be detected. However, according to the results of the questionnaire, the clients of case company were very satisfied with the activities of the company. Potential improvements could be the development of employee presentations so that the suitability of workers to the client's company could be better assessed. Because of the low response rate, it is suggested that the structure of the survey should be discussed. The survey could be extended to investigate not only the company's operations and staff but also temporary workers.

Keywords: service quality, service expectations, customer experience, customer satisfaction, customer satisfaction survey

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Tutkimuksen lähtökohdat ja tutkimustavoitteet .....	6
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....	6
2.2	Tutkimusmenetelmät .....	7
2.3	Tutkimuksen kohteen esittely .....	8
3	Palvelu ja sen laatu-ulottuvuudet .....	10
3.1	Palvelun laadun mittaus ja arviointi .....	13
3.2	Laatukuiluanalyysimalli .....	14
3.3	Hyväksi koetun palvelun laatukriteerit .....	16
4	Asiakaskokemuksesta asiakasuskollisuuteen .....	18
5	Asiakastyytyväisyys ja sen mittaus .....	20
6	Tutkimuksen toteutus .....	23
6.1	Tutkimuksen tulokset .....	25
6.2	Asiakastyytyväisyyden kehitys kohdeyrityksessä .....	32
6.3	Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset .....	34
7	Kehitysideat .....	35
7.1	Yrityksen toiminta .....	36
7.2	Kyselylomake .....	37
8	Oma pohdinta ja kokemukset .....	37
	Lähteet .....	40
	Kuviot .....	42
	Liitteet .....	43

## 1 Johdanto

Asiakastyytyväisyystutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä mieltä asiakasyritykset ovat yrityksen tarjoamasta henkilöstövuokrauspalvelusta. Asiakastyytyväisyyttä pidetään usein tärkeimpänä asiana ja mittarina, kun selvitetään yrityksen mahdollisuuksia menestyä nyt ja tulevaisuudessa. Asiakkaan todennäköisyys käyttää uudelleen yrityksen tuotteita tai palveluita kasvaa, kun yritys on onnistunut luomaan hyvän asiakaskokemuksen. Tyytyväiset asiakkaat kertovat yritykselle hyvin paljon siitä, että asioita on hoidettu oikein.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu palvelusta, palvelun laadusta, asiakkaan palveluodotuksesta, asiakaskokemuksesta ja asiakastyytyväisyydestä. Teorian on tarkoitus luoda pohja tutkimuksen empiirisen osan toteutukseen. Asiakastyytyväisyystutkimus perustuu kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään, hyödyntäen kvalitatiivisenkin menetelmän tapaa ymmärtää ja tarkastella tutkittavaa kohdetta. Tutkimusaineisto tutkittavasta perusjoukosta kerätään sähköisesti Surveypal-kyselylomakkeella. Tutkimus on kokonaistutkimus, jolloin toimialan kaikkia aktiivisia asiakasyrityksiä tutkitaan.

## 2 Tutkimuksen lähtökohdat ja tutkimustavoitteet

Jokainen yritys haluaa menestyä, tehdä kovaa tulosta ja olla parempi kuin kilpailijansa. Tyytyväiset asiakkaat ovat olleet kautta aikojen avain menestyneeseen liiketoimintaan. Mahdollisuus pitkään ja vakaaseen menestykseen ilman tyytyväisiä asiakkaita ei ole mahdollista, joten yrityksen tulisi kaikissa toiminnan osa-alueissa pohtia asioita asiakkaiden näkökulmasta.

Tämän tutkimuksen tavoite on tarjota toimeksiantajayritykselle uusia näkökulmia ja ideoita hyvien asiakaskokemusten rakentamiseen ja asiakassuhteiden kehittämiseen, sekä oppia tuntemaan asiakkaansa, heidän tarpeensa ja odotuksensa paremmin. Lisäksi tutkimuksessa pohditaan asiakastyytyväisyyskyselyn rakennetta ja sen toimivuutta, eli täyttääkö kysely sille asetetut tavoitteet. Kyselytutkimuksen pohjalta voidaan nähdä asiakkaiden tyytyväisyyden taso ja havaita mahdolliset tarpeet kehittämistoimenpiteisiin ryhtymiselle.

### 2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelma määrittää pääosin sen, millaista aineistoa tutkimukseen tarvitaan, miten ja kuinka paljon aineistoa tarvitaan tutkimuksen onnistumiseen. Tutkimusta tehdessä tulee huolella miettiä tutkimuksen tavoitteet, miten se suoritetaan, mitä tutkitaan ja miten. Tutkimuksen tulisi lopulta vastata sille asetettuihin tutkimuskysymyksiin. (Heikkilä 2014, 12; Pihlaja 2001, 34.) Tämän tutkimuksen keskeisiä tutkimuskysymyksiä ovat:

- Ovatko asiakkaat tyytyväisiä yrityksen nykyiseen toimintaan ja palveluun?
- Mitkä ovat asiakkaiden tärkeimmät yhteistyökriteerit?
- Onko asiakastyytyväisyydessä tapahtunut muutoksia kahden vuoden aikana?

Kyselyn avulla pyritään selvittämään asiakkaiden tämän hetkistä kokonaistyytyväisyyttä ja merkittävimpiä palveluun kohdistuneita tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöitä. Kysely tarjoaa asiakkaille merkityksellisiä yhteistyön kriteerejä ja arvioi niissä onnistumista, mittaa kilpailukykyä ja antaa tilaa kehitysideoiden ilmaisemiseen. Yrityksessä on toteutettu asiakastyytyväisyyskysely keväällä 2014 ja 2015. Vertailun mahdollistamiseksi tutkimuksessa tullaan hyödyntämään vuoden 2014 tuloksia ja kysely sisältää tänä vuonna samat kysymykset kuin kaksi vuotta sitten.

Tutkimus rajataan käsittelemään toimeksiantajayrityksen logistiikan toimialan asiakkaita. Tutkimuksesta rajataan pois tutkimuksesta aiheutuvat mahdolliset kustannukset ja asiakastyytyväisyyskyselyn suunnittelu, sillä kysely on rakennettu valmiiksi toimeksiantajayrityksen toimesta.

## 2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite yhdessä ratkaisevat, millaista tutkimusmenetelmää kannattaa käyttää. Tutkimus voidaan toteuttaa kvantitatiivisesti, jolloin puhutaan määrällisestä tutkimuksesta tai kvalitatiivisesti, jolloin kyse on laadullisesta tutkimuksesta. Tutkimusmenetelmä on useita erilaisia toimenpiteitä ja käytäntöjä, joiden avulla kerätään ja analysoidaan tutkimusaineisto. (Pihlaja 2004, 142.)

Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen merkittävimmät erot ja yhteneväisyydet löytyvät tavoista tutkia ja tulkita ilmiöitä. Heikkilän (2014, 15) mukaan kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä pyritään vastaamaan kysymyksiin mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. Kvalitatiivinen taas pyrkii selvittämään miksi, miten ja millainen. Pihlaja (2004, 51-52) taas kuvaa kvantitatiivisen menetelmän selitettävän tapahtumia ja ilmiöitä, vastaten suurelta osin samoihin kysymyksiin kuin kvalitatiivinenkin. Suuria eroja menetelmien lähestymistavoista ei löydy. Tutkimuksessa on mahdollista hyödyntää molempia menetelmiä, jolloin ne saattavat muodostaa toimivan kokonaisuuden, jossa menetelmien eri ominaisuudet täydentävät toinen toisiaan.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tyypillistä suuri, edustava otos, jossa ilmiötä kuvataan numeerisen tiedon pohjalta. Kvalitatiivisessa taas otos on usein suppeampi ja kootulla näytteellä pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä, jolloin tarvittava tieto on syvempää kuin määrällisessä tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 150.)

Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää kutsutaan tilastolliseksi tutkimukseksi, koska menetelmän avulla voidaan hyvin tuoda esille lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä tutkimuskysymyksiä. Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan ilmiötä, hyödyntäen mm. graafisia taulukoita ja kuvioita. Yleisimmin määrällisessä tutkimuksessa käytetään sähköistä kyselylomakkeita, koska se mahdollistaa nopeaan tiedon keräämiseen ja usein automaattiseen tilastojen rakentamiseen. Näin säästetään tutkimuksessa aikaa ja pienennetään virheiden todennäköisyyttä tulosten esittämisessä, sillä manuaalisesti tulosten syöttäminen saattaisi aiheuttaa ongelmia ja virheiden syntyminen olisi todennäköisempää. Kyselylomakkeen lisäksi voidaan tutkimuksessa hyödyntää valmiita rekistereitä ja tilastoja. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa otoksen valinta on erityisen haastavaa ja siinä harvoin onnistutaan täydellisesti. (Pihlaja 2004, 150; Vilka 2005, 73.)

Laadulliseen tutkimukseen kerätään aineisto usein haastatteluiden avulla. Haastattelu mahdollistaa vahvan vuorovaikutteisen keskustelun, jossa molemmat osapuolet, niin haastattelija, että haastateltava vaikuttavat molemmat toisiinsa. Toisin kuin kyselylomakkeella toteutetussa kyselyssä, haastattelu kohdistuu usein pienempään joukkoon, jossa tavoitteena on saada ns. syvää tietoa ja tutkija huomioi suusanallisen viestinnän lisäksi haastateltavan eleitä ja olemusta. (Eskola & Suoranta 2000, 85.) Molemmissa menetelmissä tutkimukseen valitun joukon tulisi vastata riittävän tarkasti tutkimuskohteena olevaa joukkoa, jotta tulokset olisivat luotettavia ja pystyvät vastaamaan itse tutkimusongelmaan. Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, kun määrällisessä käytetään tyypillisesti satunnaisotosta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160; Kananen 2008, 13.)

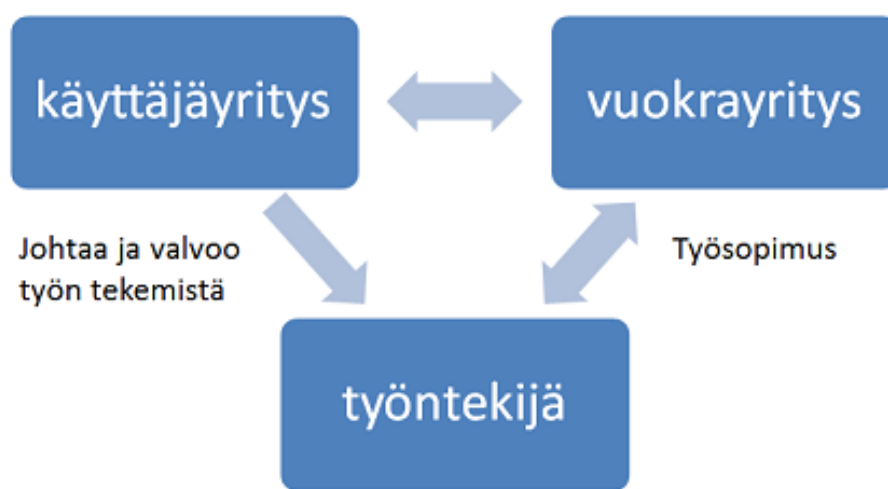
## 2.3 Tutkimuksen kohteen esittely

Toimeksiantajan pyynnöstä tutkimuksen kohteesta käytetään nimitystä Yritys X, jolloin tutkimuksen kohde pysyy anonymina. Yritys X on 90-luvulla perustettu henkilöstöpalveluita- ja rekrytointipalveluita, organisaation muutostilanteiden palveluita, ulkoistuksia ja konsultointia tarjoava suomalainen yritys. Yrityksellä on toimintaa lukuisilla eri toimialoilla ja useassa Euroopan maassa. Yritys X on tällä hetkellä yksi suurimmista Suomessa toimivista henkilöstöpalvelualan yrityksistä. Yritys X on jakautunut ja erikoistunut useaan toimialaan ja yksi niistä on sisälogistiikka, jonka palveluita ovat ulkoistaminen, pooliratkaisut ja henkilöstövuokraus. (Yritys X 2016a.)

Asiakaskunta koostuu logistiikka-alan yrityksistä, joista suurimmat löytyvät kaupan ja teollisuuden aloilta. Työtehtäviä on tarjolla eri kokoisissa varastoissa, terminaaleissa ja kuljetusten parissa. Logistiikan tunnetuimpia työtehtäviä ovat mm. pakkaaja, hinnoittelija, hyllyttäjä, trukinkuljettaja, varastotyöntekijä, terminaalityöntekijä, keräilijä ja erilaiset johtajan sekä päällikön tehtävät. (Yritys X 2016a.)



Henkilöstöpalvelualan yritykset tarjoavat monipuolisesti erilaisia henkilöstöpalveluratkaisuja asiakasyrityksille. Tunnetuimpia palveluita ovat henkilöstövuokraus, rekrytointi ja ulkoistaminen. Vuokratyössä ne asiakasyritykset, jotka tarvitsevat työvoimaa, tekevät sopimuksen yhdessä vuokrayrityksen kanssa työntekijöiden vuokraamisesta. (SAK 2013.) Vuokrausyritys toimii työnantajana vuokratyöntekijälle ja hoitaa kaikki työnantajalle kuuluvat velvoitteet. Käyttäjäyrityksen tehtäväksi jää ainoastaan ohjata, opastaa ja valvoa työntekijää. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 5.) Seuraavalla kuviolla (Kuvio 1) selkeytetään, millaisesta liiketoiminnasta henkilöstövuokrauksessa on kyse.



Kuvio 1. Vuokratyö. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 5.)

Henkilöstöpalvelualan yritykset näkevät tulevaisuutensa valoisana ja luotettavana. Vuonna 2014 tehdyn tutkimuksen (Elinkeinoelämän keskusliitto 2014) mukaan alan yritykset ovat menestyneet kohtalaisen hyvin huonosta taloustilanteesta huolimatta. Yritysten on aiemmin nähty tarjoavan pääasiassa lyhytaikaisia työsuhteita mm. sesonkiajankohdille tai sairastumistapausten paikkaamiseen. Vähitellen ollaan menossa kuitenkin suuntaan, jossa tarjontaa on yhä runsaammin ja monipuolisemmin koko- ja pitkäaikaisiin työsuhteisiin.

Henkilöstöpalvelualan yrityksiä pidetään tehokkaina työllistäjinä, sillä ne tarjoavat hyvin monipuolisia työllistymismahdollisuuksia. Vuokratyö sopii erityisen hyvin nuorille, jotka haluavat opiskeluiden ohelle lisäansioita tekemällä töitä satunnaisesti keikkatyöluontoisesti. Erityisesti nuorille vuokratyö voi tuoda sen ensimmäisen työkokemuksen, jonka avulla päästään kiinni työelämään. Ammattitaitoisille työntekijöille löytyy tällä hetkellä erittäin paljon kysyntää. Tämä ilmiö tekee asiakkaiden odotusten täyttämisestä haastavaa, sillä henkilöstöpalveluolajen suurimpana haasteena ja hallitsevana ongelmana pidetään tällä hetkellä ammattitaitoisien työntekijöiden puute.

### 3 Palvelu ja sen laatu-ulottuvuudet

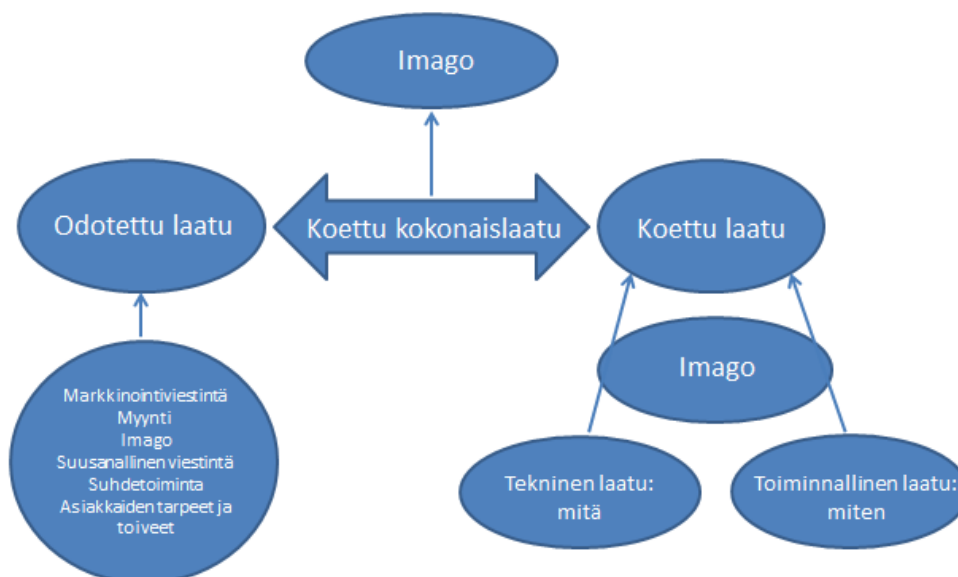
Palvelulla tarkoitetaan aineetonta tai ainakin osittain aineetonta hyödykkeen tuotantoa asiakkaalle (Rissanen 2005, 19). Palvelua on vaikea nähdä ja kokea ennen sen ostoa. Lisäksi se on usein heterogeenistä, eli palvelu vaihtelee hyvin paljon erilaisten asiakkaiden ja toimihenkilöiden välillä. Palvelutapahtumassa on erityisesti kyse vuorovaikutuksesta tapahtumaan osallistuvien eri osapuolten välillä, joten laadukas palvelukokemus ja asiakastyytyväisyyden saavuttaminen edellyttää vuorovaikutuksessa onnistumista. Palvelu usein tuotetaan samanaikaisesti kuin se kulutetaan, jonka jälkeen sitä ei voida säilyttää, varastoida eikä myydä eteenpäin. Palvelu on luonteeltaan ainutkertainen. (Grönroos 2015, 76-80.; Lämsä & Uusitalo 2009, 17-20.) Itse laadun määrittelemiseen tuo haastetta edellä mainitut palvelun ominaisuudet, sillä laatu saattaa vaihdella erilaisissa palvelutapahtumissa ja asiakkaan palvelun laadun rakentumiseen vaikuttavat monet asiat, joita käydään läpi tutkimuksen edetessä.

Potentiaaliset asiakkaat eivät lähtökohtaisesti etsi tietynlaista tuotetta tai palvelua, vaan ratkaisua olemassa olevaan ongelmaan. Palveluyrityksen tulee pyrkiä rakentamaan sellainen liiketoimintamalli ja palvelukokonaisuus, jolla asiakkaiden tarpeet täytetään ja ongelmat ratkaistaan. Palvelutuotantoon kuuluu merkittävästi yrityksen henkilökunta, sillä kaikkiin palveluprosessin vaiheisiin kuuluu vuorovaikutussuhde asiakkaan ja yrityksen toimihenkilöiden välillä. (Lämsä & Uusitalo 2009, 29.)

Erityisesti palvelutuotannossa asiakaspalvelu on merkittävässä roolissa ja siitä voi muodostua yritykselle kilpailukeino, mikäli palvelun avulla voidaan luoda asiakkaalle mielihyvän tunteita. Onnistuneen palvelu- ja asiakaskokemuksen luomiseen vaaditaan henkilöstöltä osaamista, sitoutumista ja motivaatiota työhön. Ilman näitä taitoja, yritys ei pysty tarjoamaan yhtä hyvää ja ammattitaitoista palvelua, kuin kilpailijansa, joilla nämä asiat ovat kunnossa ja hallinnassa. Viestinnän tärkeys korostuu sellaisissa palvelualan yrityksissä, joissa asiakkaan tarpeiden ja odotusten tunnistaminen on erityisen tärkeää oikean palvelun tarjoamiselle. Yrityksen tulee ymmärtää asiakkaidensa odotukset palvelua ja yritystä kohtaan, heidän käyttäytymisensä ja ajattelunsa. (Reinboth 2008, 34.)

Palvelun laatu on yksi keskeisin tyytyväisyyteen vaikuttava tekijä, joten palveluyrityksen tulisi pyrkiä tunnistamaan palvelun laatutekijät. Näitä ovat esimerkiksi palvelun taso, luotettavuus, palveluvarmuus, reagointialttius ja palveluympäristö. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 38; Vesterinen 2014, 12.) Palvelun merkitys liiketoiminnan menestystekijänä on lisääntynyt viimeisten vuosikymmenien aikana, kertovat Lämsä ja Uusitalo (2009, 20). Hyvää palvelua ja laatua voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Laatua ei voida yksiselitteisesti määritellä, eikä sen voida perustua pelkkiin tosiasioihin. Laatuun liittyvät niin esteettiset kuin eettiset näkemykset, asenteet, tunteet sekä arvot että mieltymykset. (Lämsä & Uusitalo 2009, 26.)

Laatua tulkitsevat yrityksen asiakkaat ja laatu koetaan usein hyvin laajana kokonaisuutena. Asiakas toimii laadun arvioitsijana osallistuessaan yrityksen palvelutuotantoon ja laatu muodostuu asiakkaan palveluun kohdistuvista ennakko-odotuksista ja koettujen kokemusten välisestä suhteesta. (Grönroos 2015, 100.) Seuraava kuvio (Kuvio 2) auttaa hahmottamaan palvelun kokonaislaadun syntymisen asiakkaan odotusten ja kokemusten välillä. Tutkimuksen edetessä käydään tarkemmin läpi kuinka koettu laatu muodostuu.



Kuvio 2. Koettu kokonaislaatu. (Grönroos 2015, 105.)

Asiakkaiden tyytyväisyys saavutetaan tarjoamalla sellaista palvelua, joka kokemuksena vastaa siihen kohdistuneita odotuksia. Pelkkä odotusten täyttäminen ei takaa tyytyväisyyttä, vaan odotukset tulee ylittää. Mitä korkeammat ovat odotukset, sitä haastavampaa ne on täyttää. Imago vaikuttaa keskeisesti asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Markkinoinnilla voidaan esimerkiksi vaikuttaa siihen, millainen ymmärrys yrityksen palveluista ja sen toiminnasta annetaan. Odotukset muodostuvat markkinoinnin lisäksi asiakkaan oman asenteen, persoonan ja arvojen myötä, joihin yritys ei voi vastata tuntematta asiakaskuntaansa. Asiakkaiden odotusten selvittäminen ja niiden tiedostaminen ovat siis tärkeitä menestystekijöitä onnistuneen palvelun tuottamisessa ja tyytyväisyyden saavuttamisessa. Asiakkaan kokemaa laadukasta palvelua on mahdollista tarjota vasta, kun asiakkaiden tarpeet ovat yrityksen tiedossa. (Grönroos 2015, 106; Tirkkonen 2014.)

Asiakkaiden odotukset muuttuvat ja kehittyvät palveluprosessin jokaisessa vaiheessa. Odotuksissa voidaan havaita suuriakin eroja niin palvelun alkuvaiheessa kuin sen loppuvaiheessakin, ja ne saattavat vaihdella erilaisten asiakkaiden välillä. Tämä tuo suuren haasteen liiketoiminnan kehittämiseksi, mutta tutkimalla ja vertailemalla uusien ja vanhojen asiakkaiden palvelukoke-

muksia, voidaan selvittää tärkeimpiä palveluihin kohdistuvia odotuksia. Muuttuvia ilmiöitä voidaan havaita ja sen myötä alkaa hallita, kun on ymmärretty miksi ja miten odotukset muuttuvat suhteen aikana ja sen kehittyessä. (Grönroos 2015, 132.)

Asiakkaita voidaan siis opetella ymmärtämään. Odotukset voidaan jaotella sumeisiin, eksplisiittisiin ja implisiittisiin odotuksiin. Sumeita eli hämää odotuksia esiintyy asiakkailla, jotka odottavat palveluntarjoajan ratkaisevan heidän ongelmansa ilman, että he itse osaavat tuoda julki mitä tai millaista palvelua he tarvitsevat. Mikäli asiakkaiden todellisia odotuksia ja tarpeita ei pystytä tunnistamaan, jää ongelma kokonaan ratkaisematta tai saatetaan tarjota vääränlaista palveluratkaisua, joka jättää todellisen ongelman ratkaisematta ja saa asiakkaan pettymään. Onnistuessaan tarjoamaan oikeaa palveluratkaisua yrityksellä on mahdollisuus osoittaa hyvää ammatillista osaamista. (Grönroos 2015, 133.)

Eksplisiittiset, ns. julkilausutut odotukset, ovat asiakkaille selkeitä ja tiedossa jo usein ennen palveluprosessin alkua. Erityisesti palvelun markkinoinnissa ja asiakassuhteen alkuvaiheessa tulee olla erityisen varovainen, millaisia lupauksia yritys antaa itsestään. Liian korkeat lupaukset asettavat yrityksen toiminnalle ja sen kyvykkyydelle kovat ennakko-odotukset, jotka yrityksen voi olla haastavaa tai jopa mahdotonta jokaisessa palveluprosessin vaiheessa täyttää. Julkilauseutuissa odotuksissa on tärkeää muuttaa asiakkaan mahdolliset palveluun ja sen sisältöön kohdistuvat epärealistiset odotukset realistisiksi. Tällöin pystytään tarjoamaan tyydyttävää, odotusten mukaista palvelua. Odotukset pysyvät todennäköisimmin realistisinä, kun palveluun kohdistuvat lupaukset pidetään selkeinä ja todellisuutta vastaavina. (Grönroos 2015, 133-134.)

Implisiittiset eli ns. hiljaiset odotukset viittaavat palvelun elementteihin. Joitain toiminnan osa-alueita voidaan pitää niin selvinä, ettei niistä tarvitse edes mainita palveluntarjoajalle. Ne ovat niin ilmeisiä, ettei niitä tietoisesti edes ajatella eikä tämän takia tuoda julki palvelun vaiheissa. Palvelukokonaisuus tulisi suunnitella siten, että se täyttää nämä asiakkaiden implisiittiset odotukset. Pitkään kestäneen asiakassuhteen aikana esimerkiksi mahdolliset julkilausutut odotukset voivat muokkautua hiljaisiksi, jolloin palvelun laatutasoon on totuttu ja sen toteutumista pidetään itsestäänselvytenä. (Grönroos 2015, 132-135.) Palveluprosessin kehityessä asiakas tulee tunnistamaan omat tarpeensa paremmin ja osaa mahdollisesti kuvata ne palvelun tarjoajalle selkeämmin. Myöhemmin palvelun aikana, tai sen uusiutumisen jälkeen, osataan erottaa realistiset ja epärealistiset odotukset toisistaan. (Grönroos 2015, 134-135.) Asiakassuhteen aikana saattaa tapahtua suuriakin muutoksia. Tutkimalla ja selvittämällä jokaiseen palveluprosessiin kohdistuvat odotukset voidaan tarjota laadukasta ja tyydyttävää palvelua. Samalla selviävät yrityksen mahdollisuudet vastata siihen kohdistuneisiin odotuksiin.

Erityisesti palveluorganisaatioissa korostuu palvelun laadun kehittäminen ja palvelun hinta, jotka molemmat vaikuttavat merkittävästi asiakkaiden tyytyväisyyden muodostumiseen. Jokaisessa palvelutapahtuman vaiheessa tulee pyrkiä tasokkaaseen palvelun laatuun ja kilpailukykyiseen hintaan. Asiakastyytyväisyys saavutetaan varmistamalla useiden laatutekijöiden toimivuus. Yrityksen asiakkaat ovat lopullisia laadun arvioitsijoita ja he muodostavat mielipiteen yrityksen onnistumisesta. (Rissanen 2005, 17.) Yritys on olemassa asiakkaita varten, joten asiakaskokemukset ratkaisevat ja ohjaavat miten toimintaa tulisi kehittää tai muuttaa (Nupponen 2015). Hyvän palvelun laadun rakentuminen ja sen kehittäminen tulisi lähteä aina asiakkaan näkökulmasta ja tämä edellyttää asiakkaiden osallistumista palveluiden muodostumiseen. Jokaisen yrityksen tavoite on pyrkiä mahdollisimman kustannustehokkaaseen toimintaan. Kannattavin ratkaisu ei ole tavoitella korkeinta mahdollista laadun tasoa. Tärkeintä on tarjota riittävän hyvää palvelua, jolla asiakkaiden tyytyväisyys saavutetaan. Asiakkaiden todennäköisyys käyttää yrityksen palveluita uudelleen kasvaa, kun takana on miellyttävä asiakaskokemus. (Vesterinen 2014, 12.)

### 3.1 Palvelun laadun mittaus ja arviointi

Palvelun laatua ja kokemuksia laadusta tulee mitata, jotta yrityksen on mahdollista kehittää tapaa tuottaa palvelua (Tirkkonen 2014). Hyvän palvelun laadun rakentamiseen on tuotu avuksi monenlaisia työkaluja ja menetelmiä. Tässä tutkimuksessa käsitellään SERVQUAL-menetelmä, laatukuiluanalyysimalli ja seitsemän hyväksi koetun laadun kriteeriä.

Yksi tunnetuin laadun mittaamiseen tuotu malli on Berryn, Zeithamlin ja Parasuramanin (1988) kehittämä SERVQUAL-menetelmä. Mallin avulla mitataan asiakkaiden kokemaa palvelun laatua viidessä eri osa-alueessa, joita pyritään havainnollistamaan erilaisilla palvelun ominaisuuksia kuvaavilla attribuuteilla. Malli sisältää 22 erilaista attribuuttia, joita tapaus- ja tilannekohtaisesti voi olla suositeltavaa joko poistaa tai muokata. Asiakkaat vastaavat kysymyksiin seitsenportaisen asteikon mukaan, jonka ääripäinä ovat ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. (Grönroos 2015, 114, 116.) Menetelmän avulla pyritään vertailemaan asiakkaan odotuksia suhteessa saamiinsa kokemuksiin, eli saavuttiko palvelu sille kohdistuneet odotukset. (East, Wright & Vanhuele 2008, 176.) Alkuperäinen menetelmä sisälsi kymmenen palvelun laadun osa-aluetta, mutta menetelmän selkeyttämiseksi SERVQUAL-mallin (1991) osa-alueet ovat tiivistyneet viiteen:

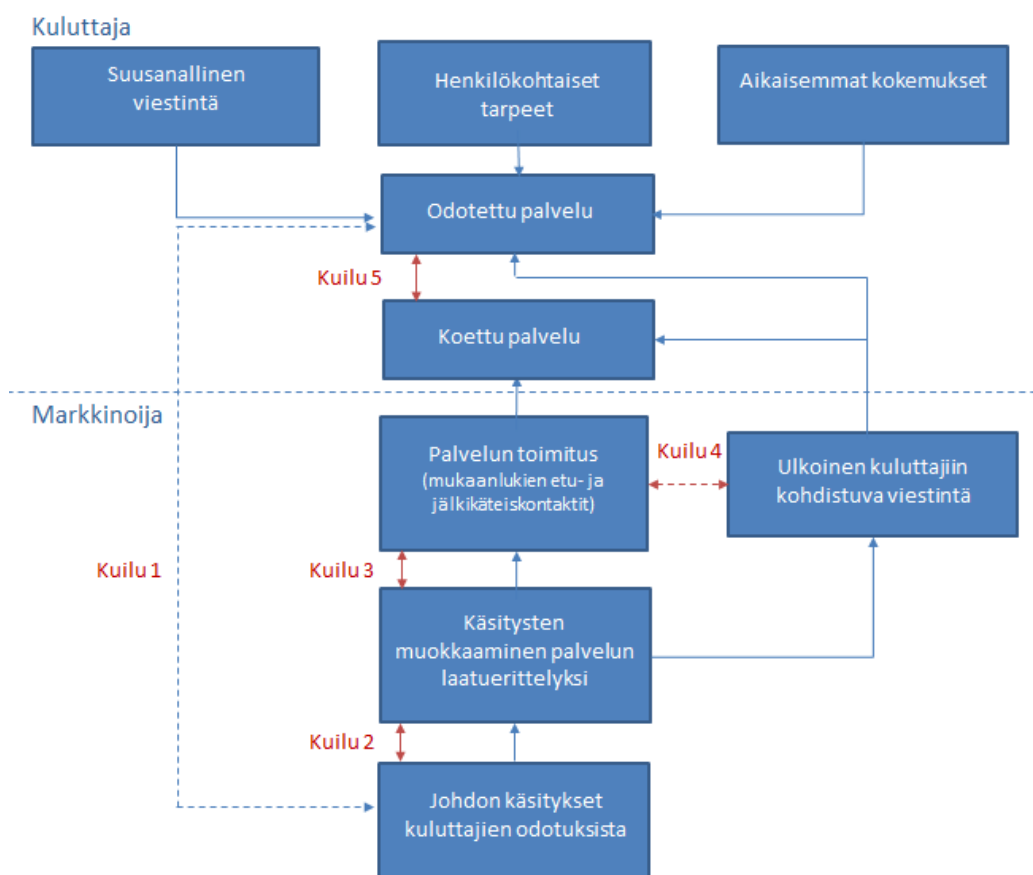
- Luotettavuus
- Reagointialttius
- Vakuuttavuus
- Empatia
- Fyysinen ympäristö

Luotettavuudella tarkoitetaan palvelun johdonmukaisuutta. Sillä pyritään mittaamaan palvelun täsmällisyyttä ja virheettömyyttä, sekä yrityksen kyvykkyyttä tarjota palvelua sovitusajassa. Reagointialttius koskee työntekijöiden valmiutta, kykyä ja halua palvella asiakasta. Palvelu on nopeaa, se tapahtuu ajallaan ja asiakkaan kanssa kommunikoidaan tarvittava määrä palveluprosessin aikana. Vakuuttavuus kuvaa luottamussuhdetta yrityksen ja asiakkaan välillä. Asiakkaalla on turvallinen olo ja työntekijät ovat ystävällisiä ja palvelualttiita. Empatialla pyritään kuvaamaan yrityksen ymmärrystä asiakkaiden tarpeesta tai ongelmasta ja toimimista asiakkaan parhaaksi ja hänen etujensa mukaisesti. Työntekijät ovat kohteliaita ja kohtelevat asiakkaita yksilöinä. Fyysinen ympäristö liittyy yrityksen käyttämiin toimitiloihin, laitteiden ja materiaalien miellyttävyyteen. (East ym. 2008, 176-179; Grönroos 2015, 116-117; Lämsä & Uusitalo 2009, 60; Tirkkonen 2014.)

Edellä mainittujen osa-alueiden odotusten ja kokemusten perusteella lasketaan kokonaislaatu. Mitä suurempi on asiakkaiden odotusten ja koetun laadun välinen ero on, sitä huonompaa laatua pidetään. Mallin avulla voidaan tehokkaasti tutkia, mikä merkitsee asiakaskokemuksissa eniten. Laatuongelmia voidaan lähteä selvittämään tutkimalla tuloksia osa-alueittain. Palvelun kehittämisen mahdollistamiseksi tulisi löytää kohdat, joissa huomataan eroja odotusten ja todellisuuden välillä. (Grönroos 2015, 116.)

### 3.2 Laatukuiluanalyysimalli

Berry (1988) kollegoineen on kehittänyt myöhemmin kuiluanalyysimallin SERVQUAL-menetelmän rinnalle. Laatukuiluanalyysin avulla tarkastellaan palvelun muodostumista ja eroja asiakkaiden odotusten ja kokeman välillä. Laatukuilulla tarkoitetaan palvelutilanteita tai -tapahtumia, joissa palvelun laadussa voidaan epäonnistua. Mallin avulla tarkastellaan koettua palvelun laatua ja etsitään syitä mahdollisiin palvelun laatuongelmiin. Laatukuilut syntyvät usein tilanteissa, joissa osapuolilla on erilaiset ajatukset, näkemykset ja käsitykset asioista. (Tirkkonen 2014.) Palvelun laatukuilut on jaettu viiteen tutkittavaan osaan, jotka selkeytetään seuraavan kuvion (Kuvio 3) avulla:



Kuvio 3. Palvelun laadun laatukuiluanalyysimalli. (Grönroos 2015, 144.)

Ensimmäisessä kuilussa on kyse johdon puutteellisesta tai väärin ymmärretystä asiakkaiden todellisista odotuksista. Odotusten virheellinen tulkinta johtuu usein yrityksen huonosta tutkimustoiminnasta. Yksinkertainen parannuskeino löytyy asiakkaille kohdistuvista kyselyistä ja tutkimuksista, joilla pyritään selvittämään asiakkaiden tarpeet ja odotukset paremmin. (Grönroos 2015, 144-145.)

Laatuvaatimusten kuiluun joudutaan, mikäli palvelun laatuvaatimukset eivät ole yhdenmukaisia johdon laatuodotusnäkemysten kanssa. Yrityksen johto ei ole laatinut riittävän selkeitä tavoitteita laadun suhteen, jolloin laadun suunnittelussa on tehty virheitä tai sitä ei tueta riittävästi. Kuiluun joudutaan usein johdon vähäisen palvelun laatuun sitoutumisen takia, joten parannuskeinot löytyvät johdon ja palvelun tuottajien sitouttamisessa palvelun laatuun. Eri-tyisesti palvelukilpailussa asiakkaiden kokema laatu on useasti ratkaiseva menestystekijä, joten laatuun sitoutuminen on erittäin tärkeää. (Grönroos 2015, 145-146.)

Palvelun toimituksen kuilussa laatuvaatimuksia ei noudateta tuotanto- ja toimitusprosessissa. Ongelmat löytyvät usein henkilöstön käyttäytymisestä tai asenteista. Työntekijät saattavat kokea yrityksen johdon laatuvaatimukset monimutkaisena tai liian vaativina ja hankalana

täyttää. Käytettävät järjestelmät ja tekniikat eivät välttämättä tue johdon vaatimusten mukaista toimintaan ja tämä aiheuttaa henkilöstön keskuudessa turhautumista. Johdon tulee johtaa palvelutoimintoja tehokkaasti ja asettaa toiminnoille realistiset laatuvaatimukset. Tämä motivoi työntekijöitä sitoutumaan työhön ja noudattamaan laatuvaatimuksia paremmin. (Grönroos 2015, 146-148.)

Markkinointiviestinnän kuilussa viestinnässä annetut lupaukset eivät ole olleet johdonmukaisia asiakkaan itse kokeman palvelun kanssa. Markkinointiviestinnän kuilun aiheuttajat löytyvät usein markkinointiviestinnän ja palvelujen tuotannon ja toimituksen välisestä huonosta tai puutteellisesta kommunikoinnista tai näiden heikosta yhteistyöstä. Tällöin asiakkaalle annetut laatulupaukset yrityksen viestinnässä eivät toteudu palvelun tuotanto- ja toimitusprosessissa. Kuilusta välttyään tehokkaimmin, kun markkinointiviestinnässä annetut lupaukset tarkennetaan sellaisiksi, joihin yritys todellisuudessa pystyy vastaamaan. (Grönroos 2015, 148-149.)

Viimeisessä kuilussa koettu palvelun laatu ei vastaa asiakkaan luomia laatuodotuksia palvelusta. Laatuun kohdistuneita ongelmia voi löytyä yrityksen eri palvelutilanteista, joissa toteutunut palvelu ei vastaa asiakkaan odottamaa palvelua. Tämä luo kuilun asiakkaan odotusten ja johdon oletuksen välille palvelun laadun suhteen. Hyvällä vuorovaikutusprosessien määrittelyllä voidaan tehokkaasti analysoida palvelun laadun tasoa ja prosesseissa ilmenneitä puutteita. (Grönroos 2015, 149.)

Laatu on aina johdon asia. Johto asettaa laadulle tavoitteet ja sen tehtävä on huolehtia, että jokaisella tasolla laatuvaatimuksen on ymmärretty oikein ja riittävän laajasti. Laatu kuiluilta välttyään hyvällä yrityksen sisäisellä viestinnällä ja tehokkaalla yhteistyöllä. Esimies toimii työntekijöiden ja asiakkaiden toiveiden välittäjänä yrityksen johdolle ja vastaavasti välittää johdon ohjeita työntekijöille. (Grönroos 2015, 145; Lämsä & Uusitalo 2009, 61; Salminen, 2014.)

### 3.3 Hyväksi koetun palvelun laatukriteerit

Grönroos (2015, 122) on koonnut seitsemän hyväksi koetun laadun kriteeriä, jotka ovat syntyneet aikaisemmin tehtyjen empiiristen ja teoreettisten tutkimusten ja mallien, mm. edellä mainitun SERVQUAL-mallin pohjalta sekä käytännön kokemuksista. Kriteereiden on tarkoitus selkeyttää hyvän palvelun edellytykset ja toimia suunnannäyttäjinä yrityksen johdolle. Kriteerien soveltuvuus ja tärkeys vaihtelee kuitenkin eri aloilla ja erilaisissa asiakkaissa. Palvelun laadun osatekijät voidaan erottaa tekniseen ja toiminnalliseen ulottuvuuteen. Grönroos (2015, 121-122) kuvaa koetun palvelun kokonaislaadun muodostuvan yhdessä teknisen ja toiminnallisen laadun kanssa. Seitsemän laadukkaaksi koetun palvelun kriteeriä ovat:



1. ammattimaisuus ja taidot (tekninen laatu)
2. asenteet ja käyttäytyminen (toiminnallinen laatu)
3. lähestyttävyyys ja joustavuus (toiminnallinen laatu)
4. luotettavuus (toiminnallinen laatu)
5. palvelun normalisointi (toiminnallinen laatu)
6. palvelumaisema (toiminnallinen laatu)
7. maine ja uskottavuus (maine, imago)

Teknisellä eli ns. fyysisellä laadulla tarkoitetaan tuotteen tai palvelun teknistä toimivuutta tai tasoa, sitä jotain, mikä lopulta syntyy vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Toinen laadun osatekijä, toiminnallinen laatu kuvaa taas sitä, miten asiakas palvelun saa. Tämän lisäksi kokonaislaatuun vaikuttaa yrityksen imago, eli mielikuva yrityksestä. Asiakas luo asiakaskokemukselle odotukset yrityksen markkinoinnin ja mielikuvan perusteella. (Grönroos 2015, 121-122.)

Seitsemästä hyväksi koetun laadun kriteeristä ensimmäisenä kuvataan yrityksen ammattimaisuus ja taidot, jotka liittyvät vahvasti lopputulokseen ja ovat tämän myötä yksi teknisen laadun ulottuvuuksista. Hyvän palvelun laadun tuottamiseksi henkilöstöltä tulisi löytyä jokaiseen palvelutilanteeseen riittävät tiedot ja taidot. Lisäksi toimihenkilöiden tulisi omata hyvä asenne ja käyttäytyminen jokaisessa palvelutilanteessa. (Grönroos 2015, 122.) Lahtinen ja Isoviita (2000, 59) kertovat menestyksen syntyvän henkilöstön ammattimaisuuden ja teknisen suorituksen lisäksi hyvästä ihmissuhdetaitojen hallinnasta ja henkilökemian toimivuudesta.

Mitä tulee kriteereihin 2-6, kuuluvat ne toiminnalliseen laatuun eli itse palveluprosessiin. Palvelun tulee olla helposti lähestyttävissä ja erilaisissa tilanteissa ja muuttuvassa ympäristössä joustava. Luotettavuus on erityisen tärkeä kriteeri palvelua tuottavassa yrityksessä. Tämä tarkoittaa, että asiakkaan tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja palvelulupauksista pidetään kiinni. Asiat hoidetaan niin kuin ne on asiakkaan kanssa etukäteen sovittu ja sovittua aikataulua noudattaen. Toiminnan tulee olla rehellistä ja mahdollisista muutoksista ilmoitetaan aina asiakkaalle hyvissä ajoin. Palvelun normalisointi on viides kriteeri. Palvelun aikana tapahtuneet väärinkäsitykset tai virheet tulisi hoitaa siten, että asiakas ymmärtää asian olevan kuitenkin yrityksen hallinnassa ja ratkaisu ongelmaan lopulta löydetään. Yrityksen toimihenkilöiden tulisi omata siis hyvät ongelmanratkaisutaidot kriteerin täyttämiseksi. (Grönroos 2015, 122.)

Grönroos (2015, 121) on kuudenneksi kriteeriksi lisännyt fyysisen ympäristön, eli palvelumaiseman. Yrityksen palvelumaisema tulisi olla sellainen, jonka avulla asiakkaalle luodaan myönteinen ja totuudenmukainen kuva palveluntarjoajasta ja sen tuottamista palveluista. Liiketi-

lat tulisi suunnitella siten, että asioista pystytään keskustelemaan rauhassa ja luottamuksellisesti. Esimerkiksi kokoushuoneet tulisi suunnitella siten, että siellä käyneet keskustelut pysyvät huoneen sisällä, eivätkä äänet kantaudu seinän toiselle puolelle. Liian ahtaat tai sotkuiset tilat luovat epämiellyttävän vaikutelman yrityksestä, joten ympäristön suunnitteluvaiheessa tulisi kiinnittää huomiota tilan käytännöllisyyteen ja tilat tulisi pitää siistinä. (Lahtinen & Isoviita 2000, 59.)

Viimeinen kriteeri on yrityksen maine ja uskottavuus. Maine eli imago on yrityksen antama kuva itsestään ja palvelustaan. Imago luo ensivaikutelman yrityksestä ja sen palvelusta. Maine muodostuu yrityksen markkinointiviestinnän ja asiakkaiden muodostaman mielikuvan ja kokemuksen kautta. Yrityksen hyvällä ja vankalla maineella lisätään palvelun laadukkuutta ja kasvatetaan todennäköisyyttä positiivisten kokemusten jakamisesta asiakkaan omassa lähipiirissään. Lisäksi palveluntarjoajan pienet virheet tai epäonnistumiset on helpommin annettavissa anteeksi, mikäli yrityksen maine on hyvä. Imagon merkitys henkilökunnan rekrytoinnissa on merkittävä ja hyvä maine saa henkilökunnan tuntemaan ylpeyttä työpaikastaan. (Grönroos 2015, 122; Lahtinen & Isoviita 2000, 64.)

#### 4 Asiakaskokemuksesta asiakasuskollisuuteen

Hyvien asiakaskokemusten myötä on mahdollista saavuttaa asiakasuskollisuus. Asiakaskokemus syntyy ja rakentuu yhdessä tunteiden, kohtaamisten ja mielikuvien kautta. (Löytänä & Korteso 2011, 11.) Asiakaskokemusten kehittäminen onkin yksi liiketoiminnan tämän hetken kuumimmista trendeistä, kertoo Toivonen (2016). Hyvien asiakaskokemusten tuottamisella yritys voi kasvaa ja lisätä toimintansa kannattavuutta. Monella toimialalla kilpailu on kovaa, mikä tekee asiakkaan sitouttamisen yritykseen tärkeäksi, jotta tämä ei karkaa käyttämään kilpailijan tuotteita tai palveluita. Sitouttaminen on mahdollista tarjoamalla hyviä asiakaskokemuksia ja tämän myötä asiakastytyväisyys. Vuonna 2014 tehdyn tutkimuksen mukaan kyseeseen vastanneista yrityksistä 89 % uskoo yritysten kilpailevan vahvasti asiakaskokemuksilla vuonna 2016. Neljä vuotta sitten vastaavassa tutkimuksessa vain 36 % vastaajista uskoi yritysten kilpailevan asiakaskokemuksilla, joten käsitys on muuttunut hyvin paljon lyhyessä ajassa. Asiakkaiden valintaperusteisiin vaikuttavat palvelutarjonnan hinnan lisäksi muiden mielipiteet ja kokemukset yrityksestä. Internet ja sen tarjoama sosiaalinen media mahdollistaa kokemusten ja mielipiteiden jakamisen suurelle yleisölle. Yrityksen on kuitenkin mahdollista vaikuttaa hyvin paljon omalla toiminnallaan siihen, mitä ja miten heistä puhutaan. (Sorofman 2014; Toivonen 2016.)

Vuorovaikutus on yksi laadun ja arvon tuottamisen perusilmiöistä. Palveluihin liittyy usein asiakkaan kokema epävarmuus, joka johtuu palvelun aineettomuudesta. Luottamuksen rakenta-

minen asiakkaan ja yrityksen välille on tärkeää. Suhde muodostetaan, sitä arvioidaan ja kehitetään monen tapahtumasarjan aikana. Vuorovaikutusprosessien erittely eri tasoihin tuo luotettavat työkalut yrityksen ja asiakkaiden välisen vuorovaikutuksen analysoinnille. Tällöin kaikki vuorovaikutusprosessin osatekijät voidaan määrittää ja suhteuttaa kokonaisuuteen. Osatekijöitä ovat mm. tuotteet, tiedot, sosiaaliset yhteydet tai taloudelliset toiminnot. Hyvällä asiakkaan ja yrityksen edustajan välisellä vuorovaikutussuhteella ja ammattitaitoisella toiminnalla on mahdollista pelastaa muita mahdollisia prosesseissa ilmenneitä puutteita tai vain parantaa asiakaskokemusta. (Grönroos 2015, 123-125; Lämsä & Uusitalo 2009, 51, 36; Tirkkonen 2014.)

Yrityksen toiminnan johtamisen ja kehittämisen tulisi keskittyä siis yhä enemmän asiakkaan ymmärtämiseen. Kannattavan ja pitkäkestoisen liiketoiminnan perusedellytyksenä on asiakkaan ymmärtäminen, koska muuten oikeaa palvelua ei voida tarjota. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 36-37.) Asiakasymmärrys edellyttää asiakkaiden kuuntelua ja kuulemistä. Kuuntelu voi olla passiivista tai aktiivista. Passiivisella kuuntelulla tarkoitetaan asiakkaan mahdollisuutta palautteenantoon erilaisissa kanavissa ja kohtaamistilanteissa, kun taas aktiivinen kuuntelu on kyselyiden tai muiden tutkimusten avulla pyydettyä palautetta. (Bergström & Leppänen 2015, 421-422.)

Asiakasymmärryksen avulla voidaan kehittää yrityksen palvelua ja tuottaa uusia palveluratkaisuja vastaamaan asiakkaiden tarpeita entistä tehokkaammin. Näin tuotetaan parempia asiakaskokemuksia, jonka myötä asiakastyytyväisyys kasvaa. Hyvä asiakaskokemus ja tyytyväisyys eivät vielä täysin takaa asiakasuskollisuutta. Asiakas saattaa hyvistä kokemuksistaan huolimatta vaihtaa palveluntarjoajaa esimerkiksi hinnan tai tarjolla olevan uuden palvelun takia. (Bergström & Leppänen 2015, 423, 446; Storbacka & Lehtinen 1998, 102.)

Yritys voi itse vaikuttaa monin tavoin asiakasuskollisuuden syntymiseen ja sitä voidaan tavoitella Pietilän (2011) mukaan neljästä suunnasta, jotka ovat lisäarvo, palvelu, viestintä ja kannuste. Lisäarvo on kaiken perusta, johon rakennetaan palvelut, suunnitellaan viestintä ja mahdollisesti viimeistellään kannusteella. Asiakasuskollisuus saavutetaan, mikäli asiakas koee saaneensa tuotteesta tai palvelusta sellaista lisäarvoa, jota muualta ei ole mahdollista saada. Lisäarvo voi olla tuotteen tai palvelun erilaiset välittömät vaikutukset ja niiden hyödyt tulevaisuudessa. Lisäarvon syntyminen on aina asiakaskohtaista. Lisäarvon kokemisen mahdollisuus syntyy asiakkaan arvioidessa kustannusten ja hyötyjen suhdetta suhteessa omaan elämänsä tai liiketoimintaansa. Markkinoilla olevat muut vaihtoehdot, eli kilpailijat, vaikuttavat merkittävästi asiakkaan lisäarvon syntymiseen. Asiakas punnitsee eri vaihtoehtoja, joten yrityksen tavoite on tuottaa lisäarvoa enemmän kuin muut tarjolla olevat vaihtoehdot. Asiakasuskollisuutta voidaan tavoitella tuottamalla hyvää palvelua, jolla asiakkaan kokemus jää miel-

lyttäväksi. Kilpailijoista, joilla on tarjota samaa palvelua, voidaan erottautua tarjoamalla parempaa palvelua. Asiakas käyttää usein monen yrityksen tuotteita tai palveluita samanaikaisesti, joten uskollisuuden on mahdollista syntyä tehokkaan viestinnän myötä. Kilpailijoista erotutaan olemalla lähempänä asiakkaita, pitämällä heihin tiiviimmin ja henkilökohtaisemmin yhteyttä kuin mihin muut alan toimijat kykenevät. Lopuksi, mikäli muilla keinoilla ei asiakasuskollisuutta saavuteta, voidaan turvautua erilaisiin kannusteisiin. Kannusteiden tehtävä tulisi kuitenkin olla vain palvelun tai tuotteen täydentäminen tai tehostaminen, ei ensisijainen lähde asiakasuskollisuuden tavoittelemiselle. (Pietilä 2011.)

## 5 Asiakastyytyväisyys ja sen mittaus

Asiakastyytyväisyyttä voidaan pitää yhtenä yrityksen tärkeimmistä mittareista, kun pyritään selvittämään yrityksen menestymismahdollisuuksia. Asiakastyytyväisyys on laajasti ymmärretty käsite. Se on nähty usein yhdistettynä palvelun laatuun, toimien osittain toistensa synonyymeinä. Pitkäkestoinen asiakassuhde on jokaisen yrityksen tavoite ja tyytyväiset asiakkaat ovat perusedellytys liiketoiminnan kannattavuuteen. Laadukkaalla toiminnallaan yritys lisää tuloksellisuutta ja kasvattaa omaa kilpailukykyään. (Rope & Pöllänen 1998, 58.)

Asiakastyytyväisyyden on tapana kertyä kumulatiivisesti, jolloin se kertyy, kasvaa ja mahdollisesti muuttuu ajan kuluessa niissä palvelutilanteissa, joissa asiakaskohtaamisia tapahtuu, eli ns. yrityksen kontaktipinnoilla. Aiemmat kokemukset ja muuttuvat odotukset palveluprosessin aikana vaikuttavat vahvasti siihen, kuinka tyydyttävänä yrityksen toiminta nähdään. Asiakas on saattanut aiemmin pettyä vastaavanlaiseen kilpailijan tarjoamaan palveluun, jolloin negatiivinen kokemus on mahdollisesti muokannut asiakkaan odotuksia seuraavaa palveluntarjoajaa kohtaan. Uuden palveluntarjoajan on hyvä selvittää aiempi pettymyksen aiheuttaja ja selvittää asiakkaan tarve ja tarjota sellaista palvelua, johon kilpailija ei pystynyt. (Rope & Pöllänen 1998, 28, 58-59.)

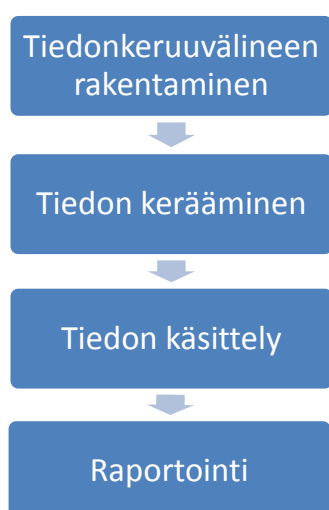
Asiakastyytyväisyyden seuranta tuo keinon asiakassuhteiden säilyttämiseen ja niiden kehittämiseen. Asiakastyytyväisyyttä on syytä seurata jatkuvasti, jotta tyytyväisyyden tasoon ja sen mahdollisiin muutoksiin pystytään reagoimaan ajoissa, eikä asiakkaita menetetä. Menetetty asiakas on yritykselle suuri tappio, sillä uusien asiakkaiden hankinta vie yritykseltä huomattavasti enemmän resursseja kuin nykyisten säilyttäminen. Tyytymättömän asiakkaan välille on vaikea rakentaa uutta, luottamuksellista suhdetta aiemmin aiheutuneen pettymyksen takia. (Bergström & Leppänen 2015, 443-444; Rope & Pöllänen 1998, 58-59.)

Tyytyväisyyden seurannan työkaluksi tulisi valita luotettava mittaristo, jota pystytään toistamaan jokaisessa asiakastyytyväisyystutkimuksessa ja tiedonkeruumenetelmän tulisi olla sama jokaisessa kyselyssä. Lisäksi mittauksen tulisi olla jatkuvaa ja tarpeen tullen toistettavissa.

Näin tulokset ovat vertailukelpoisia ja tyytyväisyyden muutosta pystytään tehokkaasti seuramaan. Asiakastyytyväisyyttä tutkimalla selvitetään asiakkaiden käyttäytyminen ja heidän tarpeet pyritään ennustamaan, jotta tulevaisuudessa niihin voidaan vastata. (Bergström & Lepänen 2015, 443-445; Rope & Pöllänen 1998, 196.)

Asiakastyytyväisyyttä on mahdollista selvittää monella tavalla. Sitä tulisi mitata säännöllisin väliajoin, jotta palvelun laadun kehittyminen nähtäisiin pitkällä aikavälillä ja laajana kokonaisuutena. Kysely tulisi uusaa erityisesti silloin, kun yrityksessä on tehty merkittäviä muutoksia sen toiminnassa. Antamalla asiakkaille mahdollisuuden ilmaista mielipiteensä, lisää heidän tuntemustaan tulla kuulluksi ja ymmärretyksi. Tyytyväiset ja uskolliset asiakkaat lisäävät positiivista markkinointia omissa lähipiireissään. Markkinointikeinona tämä on ilmainen ja erittäin tehokas tapa lisätä tietoisuutta yrityksen olemassaolosta ja sen hyvästä liiketoimintaosaamisestaan. (Lahtinen & Isoviita 2000, 65.)

Asiakastyytyväisyystutkimus on yksi markkinointitutkimuksen muodoista ja sen tarkoitus on mitata koettua asiakaskokemusta. Tutkimuksen avulla selvitetään asiakassuhteiden vahvuudet ja kehittämiskohteet. Tutkimus toteutetaan usein kyselylomakkeen avulla. Kyselylomakkeen rakennetta suunniteltaessa on tärkeä kiinnittää huomiota kysymysten muotoiluun. Tutkimukseen kannattaa valita vain ne kysymykset, jotka ovat tutkimusongelman, eli tyytyväisyyden mittaamisen kannalta välttämättömiä. Tutkimustuloksista huomioidaan ensin tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät. Neutraalit tulokset jätetään usein vähemmälle huomiolle, koska ne eivät kuvaa selkeästi tyytyväisyyden tasoa. (Rope 2000, 440.) Onnistuneeseen asiakastyytyväisyystutkimukseen kuuluvat keskeisesti kuviossa 4 (Kuvio 4) kuvatut vaiheet.



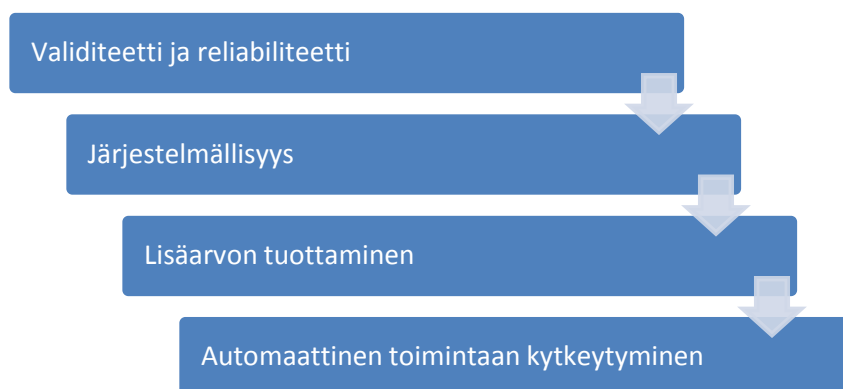
Kuvio 4. Tutkimuksen toteutusvaiheet. (Rope 2000, 440.)

Tutkimus lähtee aina liikkeelle tutkimusongelman määrittämisestä ja rajaamisesta. Tutkimusongelman pohjalta valitaan ja rakennetaan tiedonkeruuväline, jolla tieto tutkimusongelman ratkaisemiseen kerätään. Tiedonkeruumenetelmä määrittää suurimmalta osin sen, millä ehdoilla tiedonkeruuväline rakennetaan. Asiakastyytyväisyystutkimus toteutetaan useimmiten kvantitatiivisena, eli määrällisenä tutkimusmenetelmänä, jolloin kysymykset ovat tyypillisesti strukturoituja tai puolistrukturoituja. Menetelmä mahdollistaa helppoon tietojen kerättävyyteen ja käsittelyyn. Kysymykset on suunniteltu huolellisesti, jotta ne ovat yksiselitteisesti vastaajien ymmärrettävissä ja kyselyyn vastaaminen on tehty mahdollisimman nopeaksi. Kyselyn tulisi alkaa sellaisilla kysymyksillä, johon vastaajan on helppo lähteä mukaan. Liian vaikeilla alkukysymyksillä saattaa vastaaja jättää koko kyselyn väliin. Kysymysten tulisi edetä loogisessa järjestyksessä, joten kysely kannattaa suunnitella selkeyden vuoksi siten, että se käsittelee aihealueet yksi kerrallaan. Näin kyselyä on helppo seurata ja vastaajalla pysyy mielenkiinto viimeiseen kysymykseen asti. (Rope 2000, 440; Rope & Pöllänen 1994, 60.)

Tiedonkeruuvälineen rakentamisen jälkeen kerätään tutkimusaineisto. Kyselyllä halutaan tavoittaa mahdollisimman moni vastaanottaja, joten ensisijaisesti tulee välttää ajankohtia, jolloin vastaanottajia voi olla vaikea saada vastaamaan kyselyyn, esimerkiksi loma-aikoina. Kyselyn vastaamiseen on hyvä antaa riittävästi aikaa. Viikko vastausaikaa pidetään usein riittävänä. Tämän aikana on hyvä lähettää yksi muistutusviesti vastaanottajille. Kyselyn palautusprosentin parantamiseksi voidaan käyttää erilaisia palkintoja, joilla houkutellaan vastaamaan. (Rope 2000, 448.)

Kyselyn avulla kerätty tutkimusaineisto tulee käsitellä oikein. Lopulta, kun tieto on saatu koottua yhdeksi tutkimusaineistoksi, tulisi raaka tieto tarkistaa ennen viimeistä vaihetta eli raportointia. Tiedon käsittelyvaiheeseen kuuluu tutkimustulosten luokittelu sekä tietojen muokkaus sellaiseen muotoon, että ne voidaan tuoda julki. Tutkimuksesta tarkistetaan, ettei tiedon käsittelyn vaiheessa ole tapahtunut virheitä. Tiedonkeruumenetelmän valinnan, tiedon keräämisen ja sen käsittelyn jälkeen voidaan kerätty tutkimusaineisto raportoida ja tehdyt havainnot esitellä. (Rope 2000, 451.)

Pelkkä asiakastyytyväisyyden mittaaminen ei tuo muutosta tyytyväisyyden tasoon, vaan yrityksen tulee selvitysten myötä ryhtyä parannustoimenpiteisiin niissä toiminnoissa tai osa-alueissa, joissa tyytymättömyyttä on havaittu. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää ne tekijät, jotka aiheuttavat tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä. Ropen ja Pölläsen (1994, 83) mukaan tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, mikäli tutkimus täyttää kuviossa 5 (Kuvio 5) esitetyt kriteerit.



Kuvio 5. Toimivan tutkimuksen elementit. (Rope & Pöllänen 1994, 83.)

Validiteetti ja reliabiliteetti kuvaavat molemmat tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Yhdessä nämä muodostavat tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. Tutkimusta voidaan pitää validiteettina, mikäli tutkimus onnistuu mittaamaan juuri niitä asioita, joita sen oli määritelty tutkimuksen suunnitteluvaiheessa mitata. Tähän vaikuttavat merkittävästi kysymysten rakenne ja niiden esittämisjärjestys. Kyselylomaketta käytettäessä kysymysten rakenne tulisi suunnitella tarkasti, jotta jokainen vastaaja ymmärtää kysymykset samalla tavalla. Haastattelututkimuksessa kysymysten esittämisessä tulisi välttää haastateltavan johdattelua, koska tällöin haastateltavalta ei välttämättä saada todellisia mielipiteitä esitettäviin kysymyksiin. Tämä taas heikentää tutkimuksen validiteettia. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta ja toistettavuutta, eli mikäli asiakastytyväisyyskysely uusitaan myöhemmässä vaiheessa, tulisi tulosten pysyä samoina. Tämä tietenkin edellyttää sitä, että asiakastytyväisyydessä ei ole tapahtunut muutoksia. Tutkimuksen reliabiliteettia voivat heikentää kysymysten epäselvä muotoilu tai tutkimuksen toteutuksen väärä ajankohta, jolloin vastaajat eivät välttämättä keskity vastaamiseen. Järjestelmällisyydellä tarkoitetaan tutkimuksen toteutusta systemaattisesti tyytyväisyyden aktiivisen seurannan mahdollistamiseksi. Tutkimus tuottaa yritykselle lisäarvoa vasta silloin, kun tutkimuksen myötä ryhdytään kehittämistoimenpiteisiin asiakassuhteiden vahvistamiseksi. Asiakastytyväisyystutkimuksen tulee olla sellainen, jonka tuotoksena yritykseltä löytyy kaikki valmiudet toimintansa kehittämiseen. (Jyväskylän yliopisto 2010; Rope & Pöllänen 1998, 83-84.)

## 6 Tutkimuksen toteutus

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto kerättiin kirjallisuuden ja asiakkaille kohdistetun kyselyn avulla. Päädyin käyttämään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, hyödyntäen kuitenkin kvalitatiivisenkin menetelmän ominaisuuksia. Molempien menetelmien hyödyntäminen antaa kattavan kuvan tutkittavasta kohteesta, koska menetelmien lähestymistavat poikkeavat toisistaan. Lisäksi se lisää tutkimuksen luottavuutta, koska tutkimusongelmaa lähestytään eri näkökulmista. (Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.)

Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, jolloin tavoitteena oli kerätä aineistoa koko perusjoukosta. Tutkimuksen perusjoukolla eli havaintoyksiköllä tarkoitetaan ryhmää, joka toimii tutkimuksen kohteena. Mikäli tutkittaisiin vain määriteltyä osaa perusjoukosta, puhuttaisiin otantatutkimuksesta. Otantatutkimus on usein mahdollista suorittaa nopeammin ja helpommin kuin kokonaistutkimukset, sillä tutkittava joukko on pienempi. Perusjoukon ollessa pieni, on järkevää käyttää kokonaistutkimusta. (Heikkilä 2014, 12-13; Yhteiskuntatieteellinen tietarkisto 2003.) Tämän tutkimuksen perusjoukko oli Yritys X:n logistiikan toimialan yritysasiakkaat. Kyselyn tavoite oli selvittää asiakkaiden tärkeimpinä pidetyt yhteistyökriteerit ja tyytyväisyys kyseisiin kriteereihin, heidän kokemuksensa palveluista ja kilpailijoista sekä siitä, kuinka todennäköisesti he suosittelisivat yrityksen palveluita muille. (Yritys X 2016b.)

Asiakastyytyväisyyskyselyn tulee palvella tutkimusongelman ratkaisua. Millaisilla kysymyksillä tarvittava tieto saadaan kerättyä? Kyselyn suunnittelussa tulee pohtia tarvittavaa tietoa ja sen määrää, jotta tutkimus voidaan toteuttaa onnistuneesti. Kyselyn rakenne ja kysymykset pysyivät samoina kuin aiemmissa yrityksen tyytyväisyyskyselyissä, jotta tulokset olisivat vertailukelpoisia. Asiakastyytyväisyyskysely toteutettiin ja tulokset analysoitiin sähköisesti SurveyPal-ohjelmiston avulla. Kyselystä käytetään usein nimitystä survey-tutkimus, kun kysely on standardoitu eli vakioitu. Standardoitu kysely tarkoittaa, että kaikilta vastaajilta kysytään sama asiasisältö täysin samalla tavalla (Taimio & Salmi 2005, 32).

Kyselyn alkuun avattiin vastaajalle lyhyesti kyselyn tarkoitus ja tavoite. Kysely on suunniteltu siten, että siihen vastaaminen on vaivatonta ja nopeaa, näin ollen kysely sisältää ainoastaan kuusi kysymystä. Kysely sisältää strukturoituja ja puolistrukturoituja kysymyksiä, jolloin vastaajalle annetaan valmiiden vaihtoehtojen lisäksi mahdollisuus mainita jokin muu vaihtoehto (Rope & Pöllänen 1998, 89). Lisäksi avointen kysymysten avulla annetaan vastaajalle mahdollisuus vapaamuotoiseen palautteenantoon sekä kehitysideoiden ilmaisemiseen. Selkeällä kyselylomakkeella tavoitellaan suurta vastausprosenttia. Vastaajaa houkutellaan vastaamaan tuotepalkinnon avulla, joka arvotaan kaikkien vastanneiden kesken kyselyn päätyttyä.

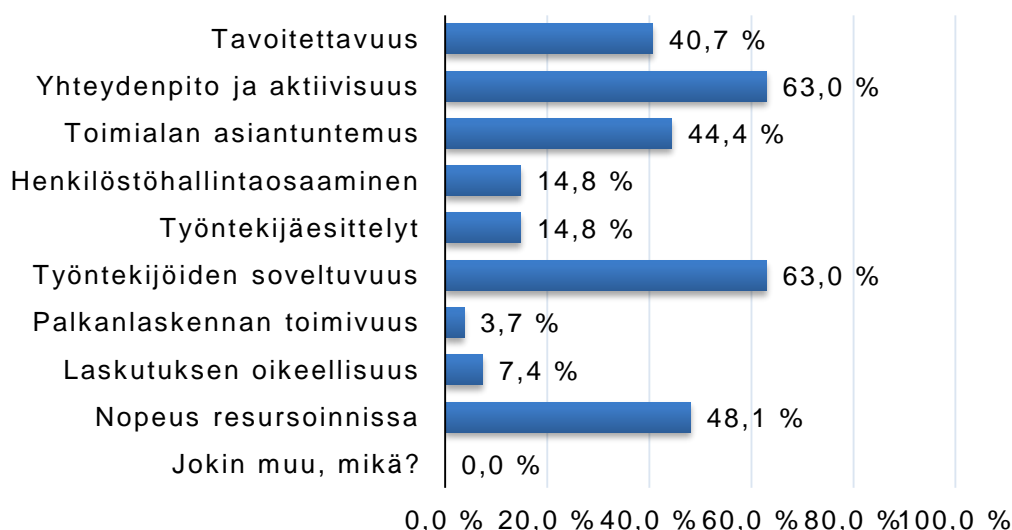
Aineistoa kerättiin sähköisesti SurveyPal-kyselylomakkeen avulla, joka mahdollisti suuren joukon tutkimisen. SurveyPal on verkkopalvelu, jonka avulla voidaan rakentaa kyselyitä ja selvityksiä tehokkaasti. Vuoden 2016 kysely lähetettiin kyseisen ohjelman avulla asiakasyritysten johdolle sähköpostitse 14.3.2016. Muistutusviesti lähetettiin seuraavalla viikolla. Vastausaikaa annettiin 31.3.2016 asti. Kyselyn vastaanotti yhteensä 152 asiakasyritystä ja vastauksia saatiin 27. Vastausprosentiksi muodostui 18, jota voidaan pitää melko alhaisena. Aiemmissa kyselyissä on vastausaikaa ollut tarpeellista lisätä. Tutkimuksen aikataulun vuoksi tutkimustuloksia alettiin kuitenkin tutkia kaksi viikkoa kyselylomakkeen lähettämisestä. Voidaan olettaa, että vastauksia olisi saatu myöhemmin lisää.



## 6.1 Tutkimuksen tulokset

Seuraavaksi pyrin esittämään tutkimustulokset mahdollisimman selkeästi hyödyntäen graafisia pylväs- ja ympyrädiagrammeja. Tulokset käydään läpi samassa järjestyksessä, kuin ne ovat kyselylomakkeessa asiakkaalle esitetty. Suurin osa vastauksista saatiin jo seuraavan aamupäivän aikana. Muistutusviesti lähetettiin viikko kyselyn jälkeen, mutta sillä ei tavoitettu lisää vastaajia. Kyselyyn vastaaminen vaati vastaanottajalta kirjautumisen palveluun, joten vastaajat eivät esiintyneet anonyymeinä. Tulosten analysoinnissa hyödynnetään SERVQUAL-mallin palvelun laadun osa-alueita ja hyväksi koetun palvelun laadun kriteerejä, sekä selvitetään mahdolliset laatukuilut. Analysoinnissa hyödynnetään tutkijan omia kokemuksia ja havaintoja työskentelystä henkilöstöpalvelualalla.

Ensimmäisenä yritysasiakkaita pyydettiin valitsemaan kolme heidän mielestään tärkeintä yhteistyökriteeriä. Kriteereitä oli lueteltuina yhdeksän (Kuvio 6), joiden lisäksi oli vaihtoehtoisesti mahdollisuus ilmaista jokin muu tärkeäksi koettu kriteeri.

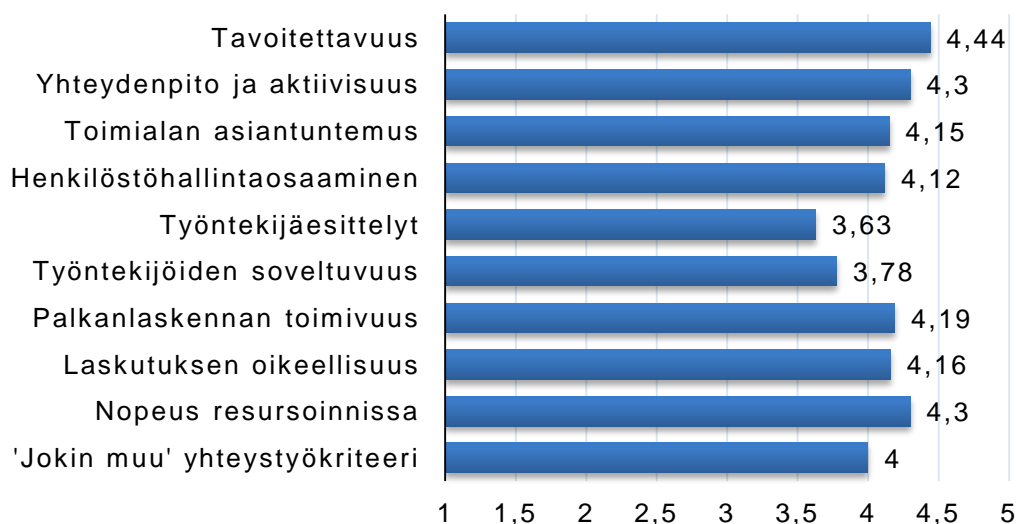


Kuvio 6. Yhteistyön tärkeimmät kriteerit.

Huomattavasti tärkeimmiksi yhteistyökriteereiksi nousivat kaksi asiaa. Yhteydenpito ja aktiivisuus sekä työntekijöiden soveltuvuus, jotka molemmat saavuttivat 63 % vastaajista. Resursoinnin nopeutta pidettiin tärkeänä, saaden 48,1 % vastaajista valitsemaan tämän kriteerin. Näistä tärkeimpänä pidetyistä kriteereistä voidaan todeta, että asiakkaat arvostavat ja samalla toivovat saavansa sellaista palvelua, jossa yritys kykenee nopeaan reagointiin muun muassa toimeksiantojen suhteen. Kykenee tarjoamaan heidän tarpeitaan täyttävää palvelua ja sopivimmat työntekijät työtehtäviin. Lisäksi yhteydenpidon palveluprosessin aikana toivotaan olevan aktiivista. Selkeästi vähiten huomiota herättivät toimet taloushallinnon puolella. Ky-

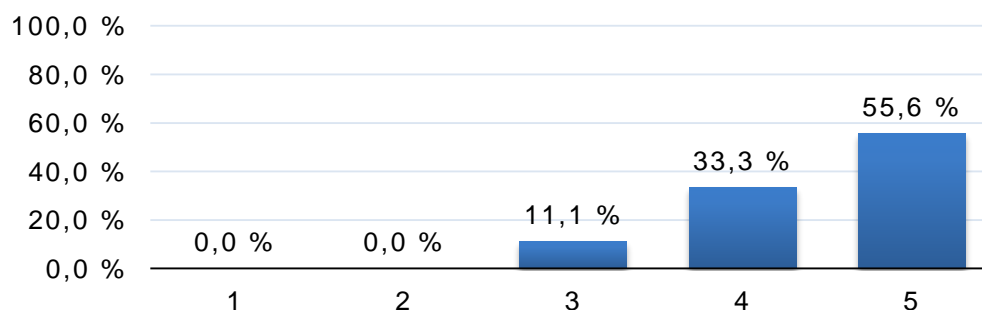
seiset toiminnot saatetaan pitää usein niin selvinä, ettei niitä välttämättä osata pitää tärkeimpinä kriteereinä. Asiakkaat eivät maininneet muita yhteistyökriteereitä, joten kyselyssä onnistuttiin listaamaan oikeat kriteerit.

Seuraavaksi selvitettiin yrityksen onnistumista ja asiakkaiden tyytyväisyyttä edellä mainittuihin kriteereihin. Arvioinnissa 0 kuvaa erittäin tyytymätöntä ja 5 erittäin tyytyväistä. Tulokset (Kuvio 7) esitetään ensin tutkittujen osa-alueiden tyytyväisyyttä keskiarvoina.



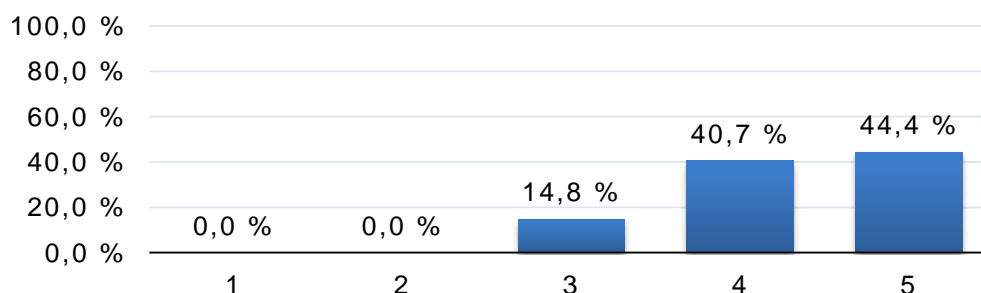
Kuvio 7. Tyytyväisyys yhteistyökriteereihin.

Tavoitettavuus, yhteydenpito ja aktiivisuus sekä nopeus resursoinnissa olivat keränneet suurimmat pistemäärät. Vain kahden kriteerin kohdalla arviointi oli jäänyt alle neljän. Keskiarvoista voidaan päätellä, että yrityksen toimintaan ja sen osaamiseen ollaan erittäin tyytyväisiä. Seuraavaksi avataan tarkemmin, kuinka vastaukset ovat jakautuneet kriteerikohtaisesti. Näistä ensimmäisenä käsitellään yrityksen onnistumista tavoitettavuuden (Kuvio 8) suhteen.



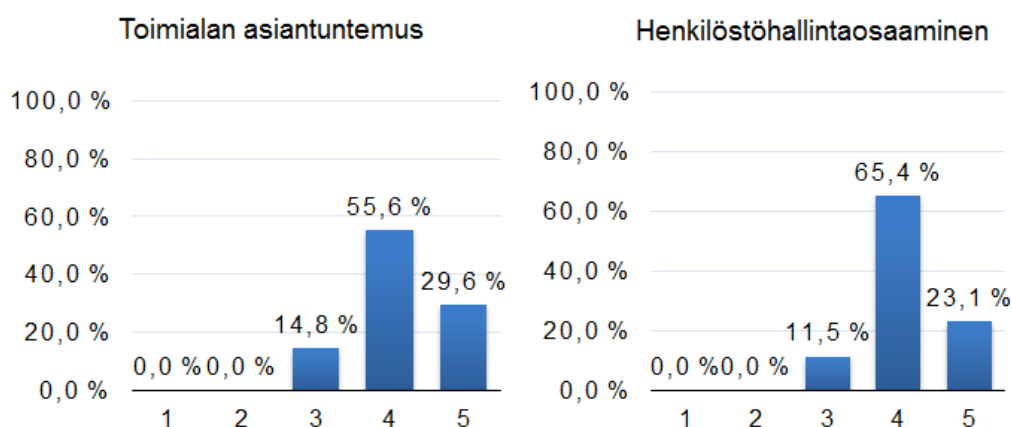
Kuvio 8. Asiakkaiden tyytyväisyys yrityksen tavoitettavuuteen.

Tavoitettavuuden koetaan olevan erittäin hyvällä tasolla, 55,6 % vastanneista arvioi tyytyväisyytensä kriteerin suhteen erinomaiseksi, keräten 15 vastausta. Kukaan vastaajista ei arvioinut kriteeriä alle 3 ja vain kolme vastaajista arvioi tämän tasolle 3. Markkinointitoimenpiteissä on onnistuttu hyvin, sillä palvelu koetaan olevan hyvin löydettävissä ja helposti saatavilla. Seuraavaksi tarkastellaan (Kuvio 9) tyytyväisyyttä yhteydenpitoon ja aktiivisuuteen.



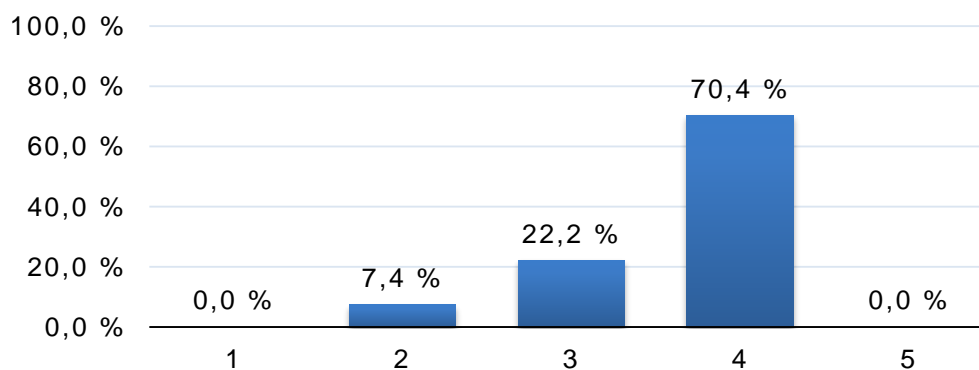
Kuvio 9. Asiakkaiden tyytyväisyys yrityksen yhteydenpitoon ja aktiivisuuteen.

Asiakkaista 85,1 % arvioi tämän vähintään tasolle 4. Yrityksen tiedotustoimintaan ja yhteydenpitoon ollaan erittäin tyytyväisiä. Toimihenkilöihin on vaivatonta saada yhteyttä ja vuorovaikutus yrityksen ja asiakkaan välillä toimii ja yrityksen toimintaan luotetaan. Asiakkaat kokevat, että hommat hoidetaan hyvin ja ajallaan, sekä mahdollisista muutoksista ilmoitetaan asiakkaalle välittömästi. Seuraavana kuvataan (Kuvio 10) tyytyväisyyttä yrityksen toimialan asiantuntemukseen ja henkilöstöhallintaosaamiseen.



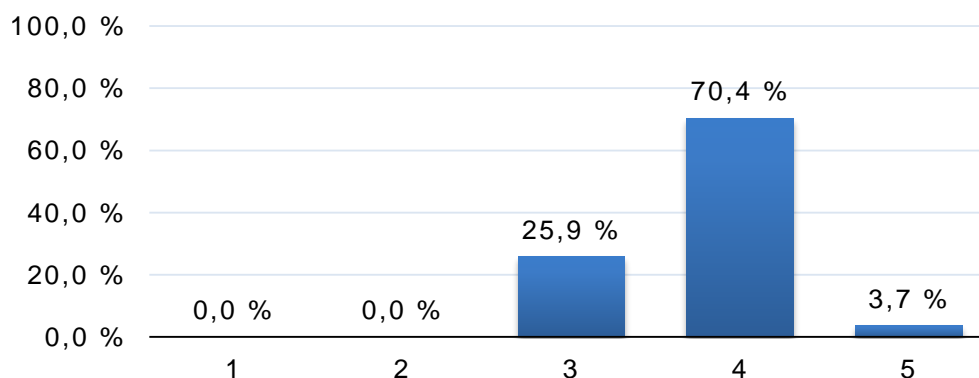
Kuvio 10. Tyytyväisyys yrityksen henkilöstön osaamiseen.

Toimiala- ja henkilöstöhallintaosaaminen arvioitiin hyvälle tasolle. Yrityksen toimihenkilöillä on riittävät tiedot ja taidot, jota laadukas palvelu edellyttää. Henkilöstö tuntee toimialan, jolle työntekijöitä välitetään sekä alan, jossa se työskentelee. Tyytyväisyys työntekijäesittelyihin (Kuvio 11) selvitetään seuraavana.



Kuvio 11. Tyytyväisyys yrityksen työntekijäesittelyihin.

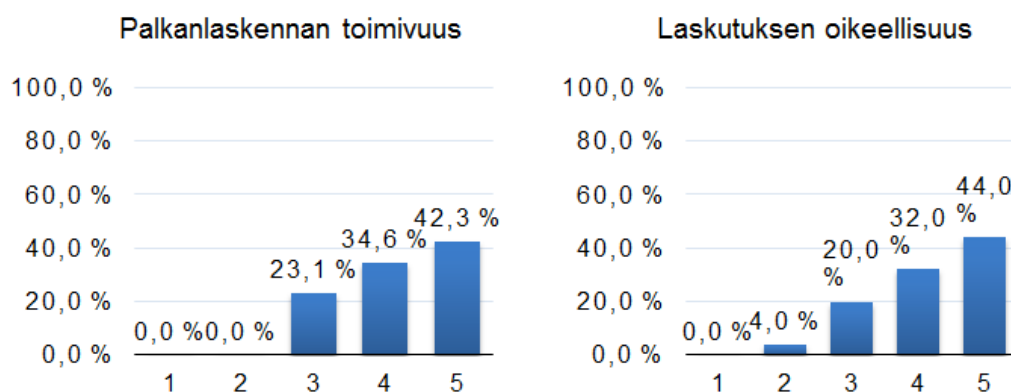
Keskiarvoksi tyytyväisyydestä työntekijäesittelyihin muodostui 3,63. Asiakkaat kokevat, että esittelyissä olisi kehitettävää. Muiden kriteerien tyytyväisyyden tasoon verrattuna työntekijäesittelyt ovat jonkin verran heikommalla tasolla yhdessä työntekijöiden soveltuvuuden kanssa, jonka tulokset esitetään seuraavassa kuviossa (Kuvio 12).



Kuvio 12. Tyytyväisyys työntekijöiden soveltuvuudesta työtehtäviin.

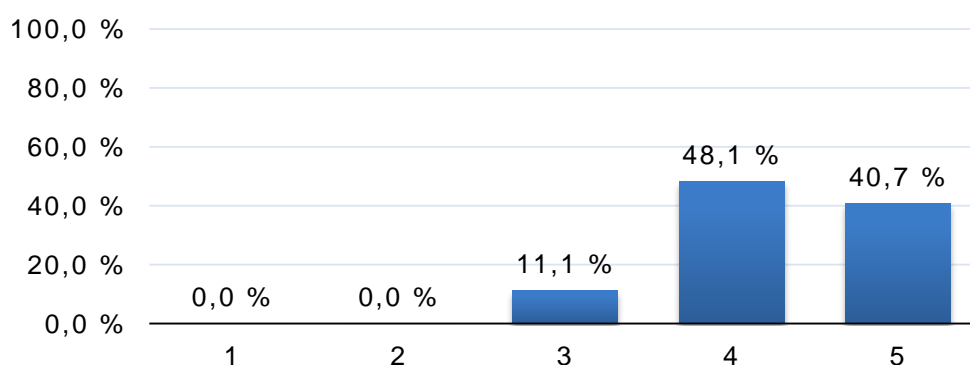
Työntekijöiden soveltuvuus saavutti keskiarvon 3,78. Työntekijäesittelyiden ja työntekijöiden soveltuvuuden voidaan ajatella olevan yhteydessä toisiinsa. Puutteellisten työntekijäesittelyiden takia asiakasyrityksessä saatetaan arvioida väärin työntekijän soveltuvuus vaadittuun työtehtävään. Työntekijäesittelyt tulisi suunnitella siten, että ne antavat kaikki tarvittavat tiedot asiakkaalle, jolloin hän voi arvioida työntekijän soveltuvuutta mahdollisimman tarkasti ja luotettavasti, saaden varmuuden oikean työntekijän valintaan.

Taloushallinnon toimintaa ja sen osaamista mitattiin palkanlaskennan toimivuuden ja laskutuksen oikeellisuudella. Käsittelen molemmat kriteerit yhdessä seuraavassa kuviossa (Kuvio 13).



Kuvio 13. Tyytyväisyys palkanlaskennan toimivuuteen ja laskutuksen oikeellisuuteen.

Molemmat kriteerit arvioitiin hyvälle tasolle. Palkanlaskennan toimivuus saavutti keskiarvoksi 4.19 ja laskutuksen oikeellisuus 4.16. Suurin osa arvioi tyytyväisyyden tasolle 5/5, mutta laskutuksen oikeellisuudessa havaittiin suurin keskihajonta muihin kriteereihin verrattaessa, 0.88. Tämä johtuu yhdestä vastaajasta, joka arvioi tämän tasolle 2. Keskihajonnalla kuvataan, kuinka kaukana yksittäiset muuttujat ovat tulosten keskiarvosta. Mitä pienempi keskihajonta on, sitä pienempi on vastaajien jakauma tyytyväisyyden tasossa. Yhdeltä vastaajalta ei saatu arviota palkanlaskennan toimivuudesta ja kaksi jätti arvioimatta laskutuksen oikeellisuuden. Tämä voi johtua siitä, että vastaajat eivät ole itse olleet taloushallinnon tehtävien parissa ja eivät siksi pysty niitä arvioimaan. Viimeisenä kriteerinä (Kuvio 14) käsitellään resursoinnin nopeutta.

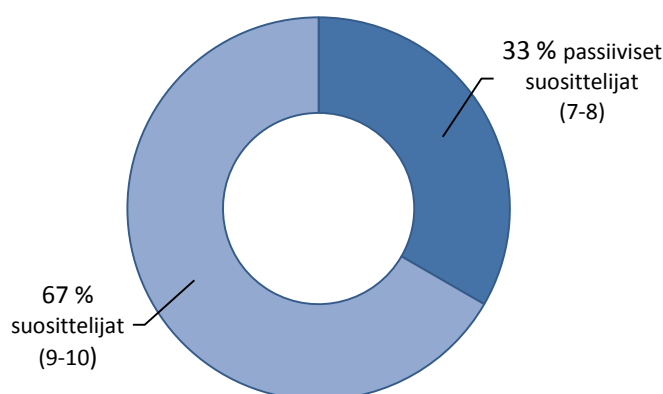


Kuvio 14. Tyytyväisyys resursointiin.

Tyytyväisyystaso resursoinnin nopeuteen on yksi korkeimmista, saavuttaen keskiarvon 4,3. Yritykseltä löytyy kyvykkyys nopeaan reagointiin, henkilöstöltä hyvät ongelmanratkaisutaidot, sekä kyky organisoida ja priorisoida asiat asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden mukaisesti.

Viimeisenä arvioitiin jotain muuta yhteistyökriteeriä. Arvioita saatiin kymmeneltä vastaajalta, keskiarvoksi muodostui 4. Tyytyväisyyttä ei voida kuitenkaan liittää mihinkään osa-alueeseen, sillä vastaajista kukaan ei ensimmäisessä kysymyksessä valinnut muuta yhteistyökriteeriä.

Kolmannen kysymyksen tarkoitus oli selvittää, kuinka todennäköisesti asiakkaat suosittelisivat yritystä yhteistyökumppanikseen muille (Kuvio 15). Tämän kysymyksen kohdalla on hyödynnetty asiakastytyväisyysmittaria Net Promoter Score. Mittaria käytetään markkinoinnissa ilmaisemaan mahdollista yrityksen kasvua verrattuna kilpailijoihin ja mittaa tehokkaasti asiakasuskollisuutta ja suositteluhalukkuutta. (Yritys X 2016c.) Suosittelevuutta mitattiin asteikolla 0-10. 0-6 välillä vastanneet eivät suosittelisi kovinkaan todennäköisesti ja 7-8 vastanneet käyttäytyvät passiivisesti, eli toisin sanoen eivät osaa sanoa suosittelevatko vai eivät. 9-10 vastanneet suosittelevat mielellään.



Kuvio 15. Kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi yritystä muille.

Yhdeksän vastaajista suosittelisi ehdottomasti arvioiden suosittelun todennäköisyyden 10 ja toiset yhdeksän arvioivat todennäköisyyden tasolle 9. Passiivisista suosittelijoista seitsemän arvioi 8 ja vain kaksi arvioi 7. Kukaan vastaajista ei arvioinut suosittelun mahdollisuutta 6 tai alle, joten tuloksista voidaan päätellä, että yrityksestä puhutaan muille vähintäänkin hyvään sävyyn. Passiivisilla suosittelijoilla saattaa olla sekä parempia, että huonompia kokemuksia palvelusta ja siksi eivät osaa suoraan sanoa suosittelevansa. Suuri suosittelijoiden määrä kertoo yrityksen menestyksestä ja tyytyväisistä asiakkaista. Kaikkien asiakkaiden kohdalla voidaan suosittelun olevan mahdollista.

Seuraavat kysymykset koskien asiakaskokemuksia ovat jatkokysymyksiä NPS-kysymyksestä. Mikäli asiakas vastasi edellä mainittuun kysymykseen asteikolla välillä 0-6, hän siirtyy jatkokysymykseen: ”Kokemukseni yrityksestä olisi ollut merkittävästi parempi, jos olisitte:”. Mikäli asiakas vastaa asteikolla 7-10, siirtyy hän jatkokysymykseen: ”Kokemukseni yrityksestä olisi

ollut erinomainen, jos olisitte.” Kysymysten erittely mahdollistaa tyytyväisten ja tyytymättömien asiakkaiden erottelun. (Yritys X 2016c.) Vastaajat eivät arvioineet suosittelun mahdollisuutta 6 tai alle, joten vastaajat siirtyivät kaikki jatkokysymykseen, jonka tarkoituksena oli selvittää, kuinka kokemus olisi ollut erinomainen. Vastaaminen jatkokysymykseen oli vapaaehtoista. Vastauksia tuli seuraavasti:

- ”Olemme saaneet asiantuntejaa ja nopeaa palvelua.
- nykytilanne OK
- aina voi parantaa vaikka nyt jo olisi ihan hyvä
- sähköposteihin vastaaminen / kuittaus että asiaa ruvetaan hoitamaan
- kokemukseni on erinomainen
- nopeampaa yhteyden ottoa tai kuittausta että sähköposti on tullut perille”

Vastausten perusteella nähdään, että asiakaskokemukset ovat olleet erinomaisia ja nykytilanteeseen ollaan tyytyväisiä. Aiemmissa vastauksissa tulikin esille tiiviin yhteydenpidon arvostus, sama voidaan havaita tämän avoimen kysymyksen kohdalla.

Vastaanottajia pyydettiin kertomaan, mikäli heiltä löytyy kokemuksia muista alan toimijoista. Kokemuksia kilpailijoista löytyi 92 %:lta vastaajista, jolloin vain kahden asiakkaan kohdalla ei löytynyt kokemuksia kilpailijoista ja kaksi ei halunnut vastata. Tulokset näyttävät hyviltä, sillä suurin osa asiakkaista, joilla on kokemuksia muista alan toimijoista, ovat valinneet Yritys X:n yhteistyökumppanikseen. Tästä voidaankin päätellä, että kilpailu alalla on kovaa. Asiakkaiden tarpeiden ja odotusten tunnistaminen ja niiden täyttäminen on erittäin tärkeää, jotta hyvä kilpailukyky säilytetään. Asiakkailta löytyvät kokemukset muista alan toimijoista, joten vertailua eri palveluntarjoajien välillä varmasti tapahtuu. Kynnys kokeilla kilpailijan palveluita on pieni, joka tekee tyytyväisyyden ylläpitämisestä entistä tärkeämpää.

Viimeisenä vielä pyydettiin kehitysehdotuksia. Kysymykseen ei ollut vastauspakkoa, mutta tästä huolimatta kysymykseen saatiin melko paljon kommentteja suhteessa vastaajien kokonaismäärään. Suoranaisesti itse kehitysehdotuksia ei saatu, vaan lähinnä palautetta hyvästä toiminnasta. Kysely keräsi seuraavat palautteet:

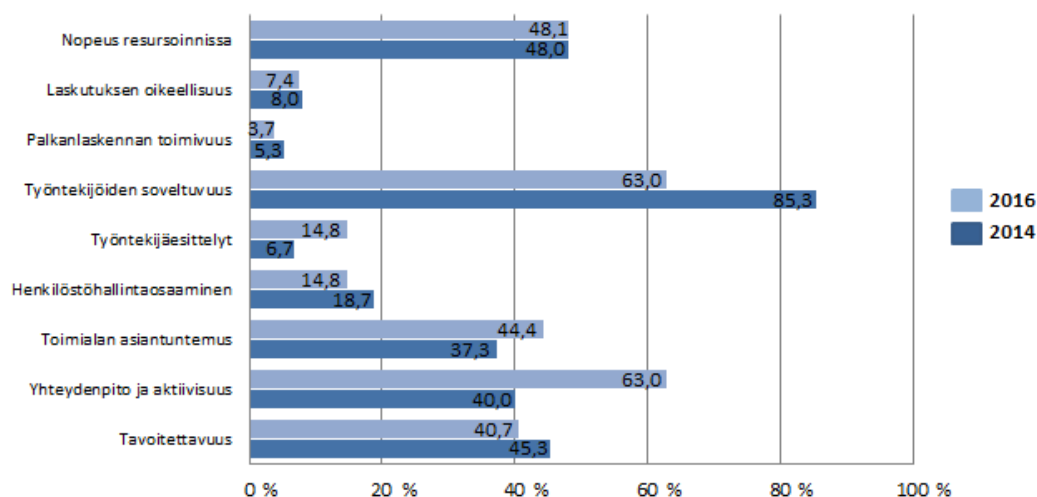
- ”Jatkakaa samaan tapaan !
- Jatkakaa samaan malliin.
- Ylläpitää vähintäänkin saavutettu palvelutaso
- Kaikki hyvin”

Yrityksen toimintaan ollaan tyytyväisiä. Asiakkaat luottavat yritykseen ja toivovat sen jatkuvan samaan tapaan kuin ennenkin. Palvelutason toivotaan pysyvän vähintäänkin nykyisellä tasolla. Seuraavana tarkastellaan, millaisia muutoksia kahden vuoden aikana on asiakkaiden ajattelussa ja heidän tyytyväisyydessä tapahtunut.

## 6.2 Asiakastyytyväisyyden kehitys kohdeyrityksessä

Asiakastyytyväisyyden kehitystä voidaan seurata kahden vuoden ajalta vertailemalla vuoden 2014 tuloksia tämän vuoden tuloksiin. (Yritys X 2016d.) Kaksi vuotta sitten kysely keräsi peräti 75 vastausta, joka on huomattavasti enemmän kuin tänä vuonna. Ensimmäinen asiakastyytyväisyyskysely toteutettiin vuonna 2014, joten mielenkiinto vastata kyselyyn on voinut olla suurempi. Täysin samanlaiseen kyselyyn vastaaminen saattaa aiheuttaa turhautumista tai kysely koetaan itselle hyödyttömäksi. Tämän vuoden heikosta vastausten määrästä huolimatta, tyytyväisyyden kehitystä voidaan seurata.

Seuraavaksi tuon esille ne asiat, jotka vertailussa nousivat eniten esille. Ensimmäisenä tarkastellaan, millaisen järjestyksen yhteistyökriteerit muodostivat vuonna 2014. Selkeän vertailun mahdollistamiseksi seuraavassa kuviossa (Kuvio 16) on sekä 2014 että 2016 tulokset. Tämän vuoden vastauskaton vuoksi ei tuloksia voi täysin verrata keskenään, mutta ne antavat kuitenkin suuntaa tulevaisuuden arviointiin.



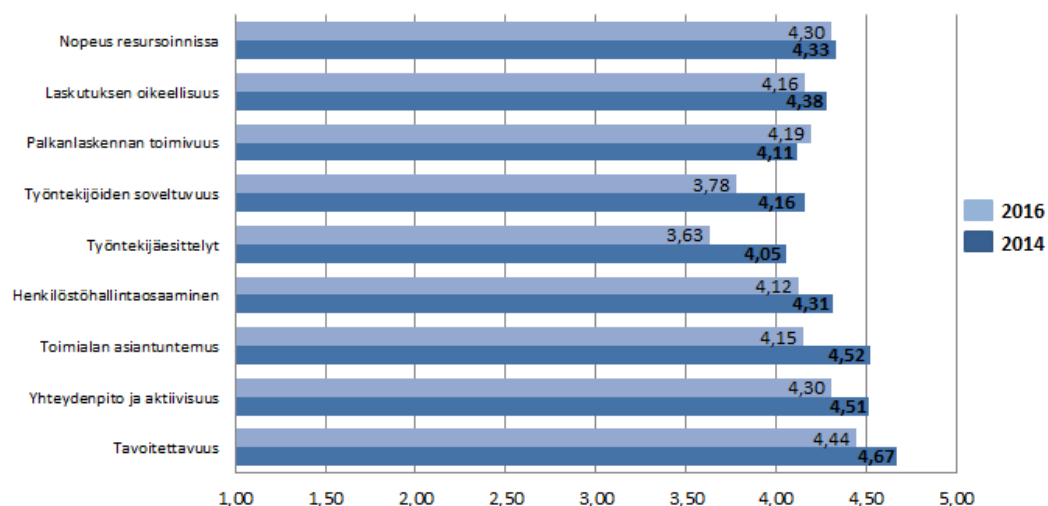
Kuvio 16. Tärkeimmät yhteistyökriteerit vuonna 2014 ja 2016.

Huomattavia eroja ei voitu havaita, mutta suurimmat erot löytyvät kahden kriteerin kohdalla. Työntekijöiden soveltuvuutta pidettiin huomattavasti tärkeämpänä pari vuotta sitten, jolloin kyseisen kriteerin valitsivat 86,5 % vastaajista ja oli näin ollen selkeästi tärkeimpänä pidetty yhteistyön kriteeri. Tänä vuonna työntekijöiden soveltuvuutta piti tärkeänä 63 % vastaajista



ja on näin ollen tämän vuoden tärkein yhteistyökriteeri yhdessä yhteydenpidon ja aktiivisuuden kanssa.

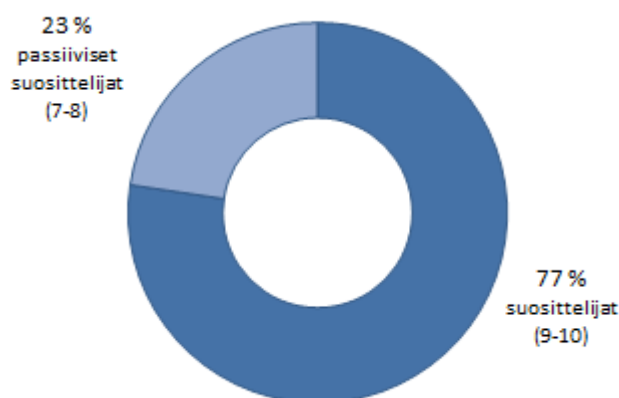
Yhteydenpidon kohdalla on nähtävissä huomattava nousu kahden vuoden takaisiin tuloksiin verrattaessa. Vuonna 2014 asiakkaiden itse esittämät tärkeimmät kriteerit olivat sopimus, joustavuus ja hinta. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 17) on vertailtu tyytyväisyyttä kriteereiden suhteen.



Kuvio 17. Tyytyväisyys yhteistyökriteereihin vuonna 2014 ja 2016.

Kokonaistyytyväisyystila vuonna 2014 oli 4,34 ja tällä hetkellä se on 4,12. Parin vuoden takaisista tuloksista on tultu alas noin 0,5. Tulos tänä vuonna on erittäin hyvä, eikä suurta muutosta ole havaittavissa keskiarvoa tarkastellessa. Merkittävimmät erot löytyvät kuitenkin työntekijöiden soveltuvuudessa ja työntekijäesittelyissä, joiden kohdalla on tapahtunut suurin muutos. Lisäksi toimialan asiantuntemukseen on oltu hieman tyytymättömämpiä kuin aiemmin. Muiden kriteereiden kohdalla erot eivät ole merkittäviä.

Kaksi vuotta sitten yritystä yhteistyökumppanikseen suositteli 77 % (Kuvio 18), kun tänä vuonna suosittelijoita löytyi 67 %. Suosittelijat ovat niitä, jotka kertovat suosittelevansa erittäin todennäköisesti, arvioiden sen 9-10/10.



Kuvio 18. Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä muille. 2014.

Passiivisten määrä on lisääntynyt ja suosittelujen todennäköisyys vuoteen 2014 on hieman heikentynyt. Kummassakaan kyselyssä ei saatu arviota 6/10 tai alle, joten kaikkien vastaajien kesken suosittelu on todennäköistä. Kokemuksia muista alan toimijoista löytyi vuonna 2014 toteutetussa kyselyssä 92 % vastaajista, joka on täsmälleen sama luku kuin tänä vuotta.

### 6.3 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimustulosten vertailu osoittaa, että merkittäviä muutoksia parin vuoden takaisin tutkimustuloksiin ei voitu havaita ja vertailussa nousivat samat tyytyväisyys- ja tyytymättömyyskijät. Tärkeää on kuitenkin huomioida, että pientä laskua tyytyväisyystasossa on tapahtunut.

Kyselylomakkeella onnistuttiin mittaamaan useita SERVQUAL-menetelmän osa-alueita ja Grönroosin hyväksi koetun laadun kriteerit täyttyivät niiltä osin, joita kyselyllä haluttiin mitata. Kokonaistyytyväisyystila voitiin laskea kaikkien yhdeksän kriteerin kohdalla, jolloin keskiarvoksi saatiin 4,12. Asiakastyytyväisyyskyselyn perusteella voidaan todeta, että asiakkaat ovat tällä hetkellä erittäin tyytyväisiä yrityksen tarjoamaan palveluun, sen yleiseen toimintaan ja suosittelevat palvelua mielellään muille.

Tutkimustulosten perusteella huomataan, että palvelun laadun kuiluilta on välttytty. Asiakkaat ovat tyytyväisiä yrityksen toimintaan, joten asiakkaiden odotuksia ei olla nähty puutteellisesti, vaan ne on tunnistettu ja ymmärretty. Avoimet kysymykset mahdollistivat luovan pohdinnan ja toimivat hyvin yhdessä kyselyn suljettujen kysymysten kanssa, näin tyytyväisyyttä voitiin mitata useasta näkökulmasta ja tutkimuksen luotettavuutta parannettiin.

Yritys pystyy vastaamaan asiakkaiden tärkeimpinä pidettyihin yhteistyökriteereihin muutamia osa-alueita lukuun ottamatta erinomaisesti. Työntekijöiden soveltuvuutta pidettiin yhtenä tärkeimpänä yhteistyökriteerinä ja siinä tyytyväisyyden keskiarvoksi saatiin 3,78, joka on

toiseksi heikoin tulos heti työntekijäesittelyiden jälkeen. Työntekijäesittelyitä ei pidetty asiakkaiden keskuudessa kovinkaan merkittävänä, mutta tarjoamalla entistä parempia ja kattavampia työntekijäesittelyitä, voivat asiakkaat arvioida työntekijäehdokkaista paremmin. Yhteydenpito ja aktiivisuus nousi kyselyn aikana useasti esille ja se on yksi tärkein yhteistyön kriteeri. Yhteydenpito ja yrityksen toimihenkilöiden aktiivisuus nähdään riittävänä.

Tutkimuksen luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä mitataan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä. Tutkimustulokset mahdollistivat asiakastyytyväisyyden mittaamisen ja tutkimustulokset olivat vertailukelpoisia aiempaan toutettuun kyselyyn. Alhainen vastausprosentti heikentää tutkimuksen reliabiliteettia. Huonon vastausprosenttiin on saattanut vaikuttaa vastaanottajien keskuudessa koettu kyselyn merkityksettömyys tai riittämätön kyselyyn vastaamisen annettu aika.

Tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta kuvaa validiteetti, johon vaikuttaa kyselyn rakenne ja sisältö. Tutkimuksessa onnistuttiin mittaamaan tutkittavaa kohdetta hyvin. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttö mahdollisti syvän ymmärryksen tutkittavasta kohteesta. Tutkimustuloksista voidaan nähdä, että avoimet kysymykset vahvistivat tuloksia strukturoiduista kysymyksistä. Kyselyllä mitattiin laajasti tyytyväisyyden tasoa yrityksen eri osa-alueisiin, jonka ansiosta tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijät ovat helposti täsmennettävissä ja kehitystoimenpiteet osataan kohdistaa juuri oikeisiin toimintoihin. Validiteettia olisi voitu parantaa asteikoilla, joka ei anna mahdollisuutta valita keskimmäistä vaihtoehtoa.

## 7 Kehitysideat

Hyvistä tutkimustuloksista huolimatta voisi asioita hoitaa entistäkin paremmin ja tehokkaammin. Henkilöstöpalvelu on toimialana haastava ja asiakkaiden odotukset ammattitaitoisista työntekijöistä kasvavat. Tyytyväisyyden tason ollessa hyvä ovat asiakkaiden odotuksetkin korkealla. Tulevaisuudessa ei välttämättä pystytä samalla tavalla vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin, mikäli toimintaa ei kehitetä seuraamalla asiakkaiden toiveita.

Suurimmalla osalla asiakkaista oli kokemuksia muista alan toimijoista, joten kilpailu alalla on kovaa eikä paikalleen kannata jäädä, vaan tulisi huomioida ne tekijät, joissa pystyttäisiin asiakastyytyväisyyttä kehittämään. Selkeää tyytymättömyyttä minkään palveluprosessin vaiheeseen ei voitu tutkimustuloksissa havaita, mutta on asioita, jotka nousivat pintaan monen asiakkaan kohdalla. Seuraavat kehitysehdotukset ovat syntyneet molempien vuosien tutkimustuloksia tutkimalla ja niiden pohjalta tehdyistä havainnoista. Ensimmäisenä esitän ehdotuksia, kuinka yritys voisi kehittää liiketoimintaansa ja toiseksi pohditaan kyselylomakkeen toimivuutta.

## 7.1 Yrityksen toiminta

Seuraavat asiat ovat ehdottomasti sellaisia, jotka yrityksen tulisi huomioida. Näistä yksi on yhteydenpito, jossa oli havaittavissa sekä tyytymättömyyttä että tyytyväisyyttä. Yhteydenpitoon ja tiedottamiseen oltiin enimmäkseen tyytyväisiä, mutta sitä haluttaisiin olevan vielä enemmän. Yhteydenpito ja aktiivisuus olivat asiakkaiden mielestä yksi tärkeimmistä yhteistyökriteereistä, jonka takia se tulisi olla yrityksenkin yksi tärkeimmistä asioista panostaa. Yhteydenpito kannattaa pitää vähintäänkin sillä tasolla, millä se on tällä hetkellä. Millainen sitten on riittävä yhteydenpito, on hyvin vaikea määritellä, sillä jokainen asiakas on erilainen ja toinen voi vaatia jatkuvaa ja toistuvaa yhteydenpitoa, kun toiselle riittää vähempi kommunikointi ja tiedottaminen. Ymmärtämällä asiakasta, saadaan selville millaista yhteydenpitoa he toivovat. Asiakas tulisi pitää ajan tasalla jokaisen palveluprosessin vaiheessa ja mahdollisista muutoksista tulisi ilmoittaa asiakkaalle välittömästi, jotta luottamus palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä säilyy. Aktiivinen ja tiivis yhteydenpito lisää asiakkaan turvallisuuden tunnetta ja näin tyytyväisyyskin on helpommin saavutettavissa.

Henkilöstön ammattitaitoisuuteen ollaan tyytyväisiä, niin palvelualltiuteen kuin toimiala- ja henkilöstöosaamiseen. Toimialan asiantuntemus oli yksi asiakkaiden tärkeimmistä yhteistyökriteereistä ja yritys pystyy tällä hetkellä vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin hyvin.

Tutkimustuloksista huomataan, että asiakkaat toivovat työntekijöiden soveltuvan entistä paremmin työtehtäviin. Työntekijöiden soveltuvuutta käyttäjäyrityksiin tulisi pyrkiä arvioimaan entistä tehokkaammin. Soveltuvuuden mittaamiseen voitaisiin tuoda uusia työkaluja, joiden avulla tehdään tarkempi ja kattavampi soveltuvuusarvio työntekijäehdokkaasta. Huono työntekijän soveltuvuus työtehtävään kuluttaa sekä yrityksen että asiakkaan resursseja. Lisäksi se vaikuttaa asiakkaan mielikuvaan yrityksestä. Yrityksen toimintaa ja sen ammattitaitoisuutta voidaan arvioida asiakkaiden keskuudessa uudelleen ja saatetaan kokeilla kilpailijan tarjoama palvelua.

Työntekijäesittelyillä on suuri merkitys asiakkaalle, koska tämän perusteella hän arvioi työntekijän sopivuuden työtehtävään. Esittelyiden laatimiseen voisi rakentaa selkeän suunnitelman, kuinka ja miten työntekijäehdokkaat kuvaillaan. Itse työhaastattelun aikana voitaisiin tehdä jonkinlainen persoonallisuustesti, jonka avulla arvioidaan työnhakijan persoonaa ja käyttäytymistä, eikä ainoastaan nykyisiä ominaisuuksia, esimerkiksi koulu- ja työkokemuksia. Soveltuvuuden varmistamiseksi tulisi henkilöstön toimialaosaamista kehittää, jonka myötä asiakkaiden toiveisiin voitaisiin vastata paremmin ja toimialan erityispiirteet ja vaatimukset työntekijöiden osaamisesta on tunnistettavissa ja tämän myötä osataan tarjota entistä paremmin soveltuvia työntekijöitä täyttämään toimeksiannot. Henkilöstöpalvelualalla käydään

suurta kilpailua ammattitaitoisista työntekijöistä. Asiakkaat vaativat yhä ammattitaitoisempia osaajia ja tähän tulisi yrityksen pystyä tulevaisuudessa vastaamaan entistä tehokkaammin.

## 7.2 Kyselylomake

Kyselylomakkeen rakennetta tulisi miettiä joiltain osin uudelleen. Tuotepalkinnon käyttöä houkuttimena kannattaisi tulevaisuudessa miettiä. Löytyisikö mahdollisesti muita toimia, joilla voitaisiin innostaa vastaanottajia vastaamaan. Suuremman vastausprosentin saavuttamiseksi kyselyyn voisi liittää esimerkiksi saatekirjeen, jossa tutkimuksen tärkeyttä ja sen merkitystä niin yritykselle kuin asiakkaalle korostettaisiin.

Kysymyksissä ei voitu havaita väärinymmärryksiä tai ristiriitoja vastaajien kesken ja kysely eteni loogisesti. Arviointiasteikkoa voitaisiin suunnitella yhden kysymyksen kohdalla uudelleen. Tyytyväisyyden arvioinnissa 1-5 antaa mahdollisuuden valita keskimmäisen vaihtoehdon. Tämä ei kerro tyytyväisyydestä mitään, koska on neutraali. Tehokkaampi vaihtoehto olisi käyttää 6-portaista asteikkoa, jolloin vastaus kertoo tyytyväisyydestä tai tyytymättömyydestä.

Asiakkailla voitaisiin antaa mahdollisuus avoimeen palautteenantoon siitä, miksi suosittelisi tai ei suosittelisi. Näin voitaisiin löytää tehokkaammin tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöitä ja yritys oppisi tuntemaan asiakkaansa paremmin. Kysymykseen, koskien kokemuksia muista alan toimijoista, voisi liittää lisäkysymyksen perustella valintaa. Tämän avulla saadaan selville, mitä asiakkaat yrityksen toiminnassa arvostavat ja samalla löydetään mahdollisesti uusia kilpailukeinoja. Kyselyssä voitaisiin selvittää asiakkaiden mielipide ja tyytyväisyys palvelumaisemaan. Mahdollistavatko kokoustilat rauhalliseen ja luottamukselliseen keskusteluun, entä koettiin yleiset tilat toimiviksi ja viihtyisiksi. Lisäksi yhteistyökriteereihin voisi lisätä palvelun joustavuuden ja hinnan, koska ne vaikuttavat merkittävästi palvelun laadun kokemukseen ja asiakastyytyväisyyden muodostumiseen.

Asiakastyytyväisyyden systemaattinen seuraaminen mahdollistettaisiin tehokkaammin, mikäli tulevaisuudessa kaikki toteutetut kyselyt ja niiden tulokset tallennettaisiin SurveyPal-ohjelmaan. Näin tulokset olisivat kaikille kyselyyn osallistuvien yrityksen toimihenkilöille saatavilla ja hyödyntäen täysin kyseisen ohjelman tarjontaa, voidaan tuloksia tehokkaasti verrata.

## 8 Oma pohdinta ja kokemukset

Palvelun laadulla on suuri merkitys asiakkaiden tyytyväisyyden muodostumiseen. Asiakasuskollisuuden on mahdollista kasvaa onnistuneiden asiakaskokemusten myötä. Tyytyväiset ja uskolliset asiakkaat mahdollisesti jakavat hyviä kokemuksiaan muille, joka on markkinoinnin muotona yritykselle ilmainen. Hyvän laadun tuottamiseen vaaditaan yhteisymmärrys laadusta ja

sen merkityksestä kaikkien yrityksen toimihenkilöiden välillä ja heidän tulee ymmärtää oma roolinsa osana hyvän palvelun rakentamista.

Asiakastyytyväisyystutkimus Yritys X:ssä onnistui hyvin. Tutkimusta tehdessäni hyödynsin omia kokemuksiani työskennellessäni toimeksiantajayrityksessä. Toimialaa oli helppo lähestyä ja tietämys yrityksen toimintatavoista ja tuntemus asiakaskunnasta antoi hyvän pohjan tutkimuksen suorittamiseen. Lisäksi markkinoinnin ja johtamisen syventävät opinnot tukivat ja helpottivat tutkimuksen tekemistä. Teoreettinen osa tutkimuksesta antoi hyvän perustan tutkimustulosten arviointiin ja analysointiin. Onnistuin hyödyntämään teoriassa esitettyjä ohjeita ja malleja itse tutkimustulosten purkamisessa ja tyytyväisyyden mittaamisessa.

Tutkimusprosessin käynnistäminen oli haasteellisin vaihe. Aiheen valinnassa ja sen rajaamisessa kohdattiin pieniä ongelmia lukuisien tarjolla olevien mahdollisuuksien ja tiedonpaljouden takia. Aikataulu oli laadittu melko tiukaksi, joten aluksi epäilin mahdollisuuttani onnistua. Teoreettinen osa vei huomattavasti arvioitua enemmän aikaa, mutta tutkimusprosessin muissa vaiheissa voitiin kirä aikataulussa.

Tutkimustulosten avulla havaittiin muutamia kehittämiskohteita. Vastajakato kuitenkin sai miettimään kyselyn reliabiliteettia. Vuoden 2014 tuloksien purkamisessa oli omat haasteensa, sillä niitä ei ollut mahdollista saada automaattisesti taulukkomuotoon, vaan ne täytyi taulukoida itse. Tämä oli ennalta-arvaamatonta ja vei jonkin verran aikaa tutkimuksesta.

Yhteistyö toimeksiantajayrityksen kanssa oli erittäin hyvää. Yhteydenpito oli riittävää yrityksen logistiikan ja markkinoinnin toimihenkilön kanssa. Suurin osa keskustelusta käytiin sähköpostin välityksellä ja yksi tapaaminen järjestettiin yrityksen toimitiloissa, jolloin toimeksiantajan toiveista ja tutkimuksen tavoitteista keskusteltiin.

Ennen tutkimuksen tekemistä Surveypal-verkkopalvelun kyselyohjelma oli minulle täysin tuntematon. Ohjelma oli erittäin helppokäyttöinen. Kahden vuoden takaiset tutkimustulokset eivät löytyneet Surveypal-palvelusta, vaan ne olivat raakadatana Microsoft Excel-ohjelmassa. Tutkimustulosten automaattinen vertailu ei tämän takia ollut mahdollista. Aikaisemmat kokemukset Microsoft Excelin käytöstä helpottivat tulosten käsittelyä.

Kokonaisuudessaan olen tyytyväinen oppinäytetyön lopputulokseen ja koin sen mielenkiintoisena haasteena. Tutkimusta tehdessä on tärkeä suunnitella, mitä tekee ja laatia työlle selkeitä ja realistisia osatavoitteita. Aiheen valintaan ja sen rajaamiseen on hyvä varata riittävästi aikaa, sillä se on yksi tärkeimmistä ja usein haastavimmista vaiheista. Onnistuin valitsemaan itseäni kiinnostavan aiheen, joten kiinnostus aihealueeseen ja tutkimuksen tekemiseen

pysyi koko opinnäytetyöprosessin ajan. Mielenkiintoisin tutkimusprosessin vaihe oli tutkimustulosten purkaminen ja analysointi.

Toivon toimeksiantajayrityksen hyötyvän tutkimuksesta ja pohtivan esitettyjä kehitysehdotuksia. Yhteydenpidon parantamiseen on helppo ryhtyä välittömästi, koska se ei vaadi suuria muutoksia. Yhteydenpitoon aiotaankin jatkossa panostaa enemmän, sillä useat asiakkaat toivoivat toimihenkilöiden kuittaavan, että asiat ovat hoidossa. Tutkimustulokset olivat melko odotetut ja on hienoa nähdä asiakkaiden olevan kokonaisuudessaan tyytyväisiä yrityksen toimintaan.

Tutkimus antaa hyvät lähtökohdat liiketoiminnan kehittämiseen, mutta yhtä tärkeää on huomioida ne asiat, joihin asiakkaat ovat erityisen tyytyväisiä ja toimia näillä osa-alueilla tulevaisuudessakin yhtä hyvin. Kohdeyrityksessä ei olla aiemmin mitattu tyytyväisyyttä toimialoitain. Tutkimalla jokaisen toimialan asiakkaita erikseen, voidaan nähdä alojen heikkoudet ja vahvuudet. Lisäksi tämä antaa mahdollisuuden havaita ongelmia toimialakohtaisesti, jolloin kehittämistoimenpiteisiin voidaan ryhtyä niillä aloilla ja palvelun osa-alueilla, joissa on havaittavissa tyytymättömyyttä.

## Lähteet

### Kirjalliset

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

East, R., Wright, M. & Vanhuele, M. 2008. Consumer Behaviour: applications in marketing. Los Angeles: Sage.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Tampere: Vastapaino.

Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Helsinki: Talentum.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2008. Kvantti. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa, tuotokeskeisyydestä symbioosistrategiaan. Helsinki: Talentum.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2000. Asiakaspalvelu ja markkinointi. 3. painos. Tampere: Avaintulos.

Lämsä, A. & Uusitalo, O. 2009. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. 1.-5. painos. Helsinki: Edita.

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus, palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Pihlaja, J. 2001. Tutkielmaa tekemään. Lahti: SOCEDA.

Pihlaja, J. 2004. Tutkielman ongelmia ratkaisemaan. Lahti: SOCEDA.

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.

Rissanen, T. 2005. Hyvän palvelun kehittäminen. Jyväskylä: Pohjantähti.

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari.

Rope, T. & Pöllänen, J. 1998. Asiakastytyväisyysjohtaminen. 4. painos. Helsinki: WSOY.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1998. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Helsinki: WSOY.

Taimio, H. & Salmi, M. 2005. Opinnäytetyöllä onneen. Helian julkaisusarja A 22. Helsinki: Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11., uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Vesterinen, J. 2014. Committed to customers. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.



## Sähköiset

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2014. Viitattu 18.02.2016.

<http://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2014/06/18/henkilostopalveluala-luottaa-tulevaisuuteen/>

Jyväskylän Yliopisto. 2010. Tutkimuksen toteuttaminen. Viitattu 03.02.2016

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen#tutkimustulosten-luotettavuus>

Nupponen, J. 2015. Lunastatko asiakkaan odotukset? Viitattu 19.04.2016.

<http://www.benemen.fi/fi-FI/palvelukokemus-2016-blogi/lunastatko-asiakkaan-odotukset/>

Pietilä, A. 2011. Asiakasuskollisuus. Viitattu 29.03.2016.

[http://www.asiakasuskollisuusjohtaja.fi/2011/01/asiakasuskollisuus-syntyy-4-lah-teesta\\_28.html](http://www.asiakasuskollisuusjohtaja.fi/2011/01/asiakasuskollisuus-syntyy-4-lah-teesta_28.html)

SAK. 2013. Vuokratyöopas. Viitattu 22.03.2016.

<http://www.vuokratyöopas.fi/fi/maaritelmia.html>

Salminen, S. 2014. Mitä laatu on? Osaammeko määritellä sen? Viitattu 11.04.2016.

<http://www.aaltopro.fi/blog/mita-laatu-osaammeko-maaritella-sen>

Sorofman, J. 2014. Gartner Surveys Confirm Customer Experience Is the New Battlefield. Viitattu 25.03.2016.

<http://blogs.gartner.com/jake-sorofman/gartner-surveys-confirm-customer-experience-new-battlefield/>

Tirkkonen, T. 2014. Palvelun laatu - määritelmä, mittaaminen ja kehittäminen. Viitattu 22.2.2016.

<https://terhotirkkonen.com/2014/04/29/palvelun-laatu-maaritelma-mittaaminen-ja-kehittaminen/>

Toivonen, M. 2016. Asiakaskokemus kuuma strateginen trendi. Viitattu 25.03.2016.

<http://www.asiakaspalvelukokemus.fi/blog/asiakaskokemus-kuuma-strateginen-trendi/>

Työ- ja elinkeinoministeriö. Vuokratyöopas. Viitattu 24.03.2016.

[https://www.tem.fi/files/35643/TEM\\_vuokratyöopas\\_netti.pdf](https://www.tem.fi/files/35643/TEM_vuokratyöopas_netti.pdf)

Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Menetelmäopetus. Viitattu 04.04.2016.

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_2\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html)

Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. 2003. Otantamenetelmät. Viitattu 24.04.2016.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmät.html>

Yritys X. 2016a. Kotisivut. Viitattu 25.03.2016.

## Julkaisemattomat lähteet

Markkinointipäällikkö. Yritys X. 2016b. Tapaaminen. Tikkurila. 18.03.2016.

Markkinointipäällikkö & Rekrytointipäällikkö. Yritys X. 2016c. Sähköpostikeskustelu. 21.04.2016.

Markkinointipäällikkö. Yritys X. 2016d. Vuoden 2014 kyselyn tulokset. 23.03.2016.

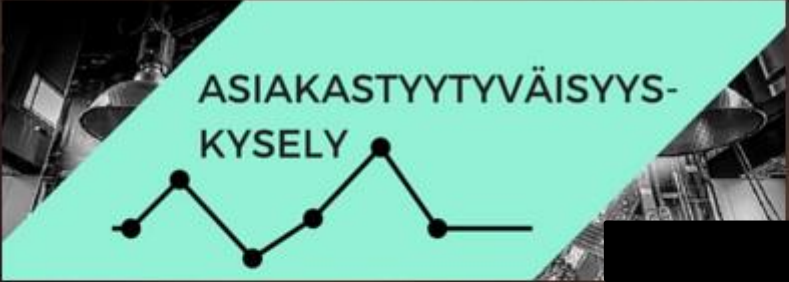
## Kuviot

Kuvio 1. Vuokratyö. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 5.)	9
Kuvio 2. Koettu kokonaislaatu. (Grönroos 2015, 105.)	11
Kuvio 3. Palvelun laadun laatukuiluanalyysimalli. (Grönroos 2015, 144.)	15
Kuvio 4. Tutkimuksen toteutusvaiheet. (Rope 2000, 440.)	21
Kuvio 5. Toimivan tutkimuksen elementit. (Rope & Pöllänen 1994, 83.)	23
Kuvio 6. Yhteistyön tärkeimmät kriteerit.	25
Kuvio 7. Tyytyväisyys yhteistyökriteereihin.	26
Kuvio 8. Asiakkaiden tyytyväisyys yrityksen tavoitettavuuteen.	26
Kuvio 9. Asiakkaiden tyytyväisyys yrityksen yhteydenpitoon ja aktiivisuuteen.	27
Kuvio 10. Tyytyväisyys yrityksen henkilöstön osaamiseen.	27
Kuvio 11. Tyytyväisyys yrityksen työntekijäesittelyihin.	28
Kuvio 12. Tyytyväisyys työntekijöiden soveltuvuudesta työtehtäviin.	28
Kuvio 13. Tyytyväisyys palkanlaskennan toimivuuteen ja laskutuksen oikeellisuuteen.	29
Kuvio 14. Tyytyväisyys resursointiin.	29
Kuvio 15. Kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi yritystä muille.	30
Kuvio 16. Tärkeimmät yhteistyökriteerit vuonna 2014 ja 2016.	32
Kuvio 17. Tyytyväisyys yhteistyökriteereihin vuonna 2014 ja 2016.	33
Kuvio 18. Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä muille. 2014.	34

## Liitteet

Liite 1 Kyselylomake .....	44
----------------------------	----

Liite 1 Kyselylomake



Tervetuloa!

Kyselymme kartoittaa teille merkityksellisiä kriteereitä yhteistyön suhteen sekä onnistumistamme kanssanne. Kyselyyn vastaaminen on nopeaa ja kysely sisältää vain kuusi kysymystä.

Vastanneiden kesken arvomme aktiivisuusrannekkeen (arvo n. 100€).

Merkitse mielestäsi kolme tärkeintä yhteistyökriteeriä.

- ☐ Tavoitettavuus
- ☐ Yhteydenpito ja aktiivisuus
- ☐ Toimialan asiantuntemus
- ☐ Henkilöstöhallintaosaaminen
- ☐ Työntekijäesittelyt
- ☐ Työntekijöiden soveltuvuus
- ☐ Palkanlaskennan toimivuus
- ☐ Laskutuksen oikeellisuus
- ☐ Nopeus resursoinnissa
- ☐ Jokin muu, mikä?

Miten hyvin olemme onnistuneet?

Arvioi tyytyväisyytesi seuraavien kriteerien suhteen.

	Erittäin tyytymätön			Erittäin tyytyväinen		
	1	2	3	4	5	
Tavoitettavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Yhteydenpito ja aktiivisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Toimialan asiantuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Henkilöstöhallintaosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Työntekijäesittelyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Työntekijöiden soveltuvuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Palkanlaskennan toimivuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Laskutuksen oikeellisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Nopeus resursoinnissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
'Jokin muu' yhteistyökriteeri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Asteikolla 0-10, kuinka todennäköisesti suosittelisit [REDACTED] yhteistyökumppanina? (0 = en suosittele kenellekään, 10 = suosittelen kaikille)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**[REDACTED] kumppanina**

Kokemukseni [REDACTED] olisi ollut erinomainen jos olisitte

[REDACTED]

**[REDACTED] kumppanina**

Kokemukseni [REDACTED] olisi ollut merkittävästi parempi, jos olisitte:

[REDACTED]

**Kehitysehdotuksia**

Minulla on kokemusta myös muista alan toimijoista

☐ Kyllä

☐ Ei

Millaisia kehitysehdotuksia sinulla on [REDACTED]

[REDACTED]

**Kiitos  
arvokkaasta palautteestasi**

Tämä kysely on aktiivinen 31.3.2016 asti, jonka jälkeen arvomme tuotteet. [Siirry etusivulle.](#)